



COMUNE DI GIUSTINO



COMUNE DI PINZOLO



COMUNE DI CARISOLO



COMUNE DI MASSIMENO

ALLEGATO ALLA DELIBERA DI
GIUNTA DEL 10/02/2017
COMPLETO DI FOGLI N° 96



IL VICESEGRETARIO
DELLA GESTIONE ASSOCIATA

f.to dott. Raffaele Binelli

**Gestione associata Comuni di Carisolo, Giustino,
Massimeno, Pinzolo**

**PROGETTO ORGANIZZATIVO PER LA GESTIONE
ASSOCIATA
DI CARISOLO, GIUSTINO, MASSIMENO E PINZOLO.**

Giugno 2016

INDICE

- 1. Inquadramento normativo**
- 2. Premessa metodologica**
 - Metodo partecipativo
 - Mediazione delle differenze
 - Ricerca delle condizioni di integrazione
- 3. Introduzione. Contenuti-obiettivo del lavoro di analisi e riprogettazione**
- 4. Indicazioni strategiche per lo sviluppo sociale ed economico dell'ambito**
 - Amministrare e governare
 - Investimento in cultura e conoscenza per la vivibilità dei territori
 - Modello di sviluppo economico
 - Tutela del paesaggio e del territorio
 - Urbanistica e la qualità della vita urbana
 - Internazionalizzazione e sviluppo di logiche di rete
- 5. Funzione di Coordinamento strategico dei Sindaci**
 - Programmazione strategica del governo dell'Associazione dei Comuni
 - Coerenza con le decisioni dei Consigli Comunali
- 6. Riorganizzazione dei servizi**
 - Mappa dei servizi e loro distribuzione territoriale
 - Modalità di esercizio in forma associata delle funzioni fondamentali. Principi e criteri organizzativi e gestionali dell'esercizio associato delle funzioni fondamentali.
 - Ripartizione dei costi: piano economico-finanziario
- 7. Unificazione e integrazione dei servizi di Information e Communication Technology (ICT) [allegato 1]**
- 8. Funzioni e competenze dei servizi**
 - Descrizione dei singoli servizi
 - Competenze dei singoli servizi
- 9. Modalità di gestione, motivazioni professionali, competenze e formazione**
 - Obiettivi previsti e sviluppo formativo delle competenze
 - Governance e management
 - Sviluppo delle professionalità per il Front Office Evoluto
 - Sviluppo delle professionalità in ambito dirigenziale
 - Aggiornamento e coordinamento per gli amministratori
- 10. Indicazioni applicative**
 - Gradualità nella realizzazione
 - Coerenza tra strategie e azioni
 - Funzione di leadership
 - Uguaglianza delle opportunità
 - Motivazione e meritorietà

1. Inquadramento normativo

- L'articolo 2 del T.U. delle leggi regionali sull'ordinamento dei comuni della Regione Autonoma Trentino – Alto Adige, approvato con D.P.Reg. 1 febbraio 2005, n. 3/L, attribuisce ai Comuni tutte le funzioni amministrative di interesse locale inerenti allo sviluppo culturale, sociale ed economico della popolazione;
- i Comuni, al fine di svolgere le proprie funzioni in modo ottimale e coordinato o di effettuare interventi di reciproco interesse, possono adottare le forme associative o di collaborazione previste dalla legge provinciale (c. 1 art. 57 T.U. citato) nonché forme collaborative comunali enunciate dalla stessa legge regionale (artt. 59 e seguenti del T.U. citato);
- la legge provinciale n. 12 del 13 novembre 2014 ha modificato la legge provinciale di riforma istituzionale n. 3 del 2006 individuando un nuovo assetto dei rapporti istituzionali con l'obiettivo di valorizzare le peculiarità locali, semplificare il quadro istituzionale con la revisione degli organi delle Comunità e la riorganizzazione dei Comuni;
- il **nuovo articolo 9 bis della legge provinciale n. 3 del 16 giugno 2006**, introdotto con la L.P. n. 12 del 13 novembre 2014, ha rivisto la disciplina delle gestioni associate obbligatorie che sono passate da un livello di Comunità ad un livello di ambito associativo tra Comuni di dimensione pari ad almeno 5000 abitanti, salvo deroga nel caso di avvio di un processo di fusione.
- **le gestioni associate devono riguardare i compiti e le attività indicati nella tabella B allegata alla legge provinciale n. 3 del 2006** ed in particolare la segreteria generale, personale, organizzazione; servizio finanziario, servizio entrate; ufficio tecnico, urbanistica, pianificazione del territorio, gestione dei beni demaniali e patrimoniali; anagrafe stato civile elettorale leva e servizio statistico; commercio; servizi generali. E' prevista l'unicità della gestione associata per tutti i compiti e le attività così individuati.
- ai sensi del comma 3 del citato articolo 9 bis, il 9 novembre 2015 la Giunta provinciale con provvedimento nr 1952 ha approvato la deliberazione ad oggetto "*Applicazione dell'art. 9 bis della L.P. n. 3 del 2006: individuazione degli ambiti associativi, delle modalità di svolgimento delle gestioni associate e degli obiettivi di riduzione della spesa*", stabilendo:
 - a) gli **ambiti associativi**, tra cui figura quello formato da Pinzolo, Carisolo, Giustino e Massimeno;
 - b) i **criteri e le modalità** di svolgimento dei servizi associati obbligatori;
 - c) la **tempistica** di attuazione del disposto normativo che risulta la seguente:
 - ✓ **entro il 30 giugno 2016** i comuni devono **presentare** alla Provincia il progetto di riorganizzazione intercomunale di tutti i compiti e le attività previsti nella medesima tabella B sopracitata;
 - ✓ **entro il 31 luglio 2016** deve essere dato **avvio alla gestione associata di almeno due dei servizi** da gestire in forma associata, tra cui la segreteria, stipulando le relative convenzioni; le relative gestioni associate devono prendere **avvio entro il 1 agosto 2016**;
 - ✓ **entro il 31 dicembre 2016** deve essere dato **avvio alla gestione associata dei restanti compiti e attività** previsti nella tabella B, stipulando le relative convenzioni; le relative gestioni associate devono essere avviate entro il **1 gennaio 2017**;
 - d) i risultati in termini di **riduzione di spesa** che ciascun comune con popolazione inferiore ai 5000 abitanti è tenuto a raggiungere entro tre anni dalla data di avvio delle gestioni associate obbligatorie (1 agosto 2016 – 31 luglio 2019);
 - e) che, secondo quanto previsto dal comma 7 dell'art. 9 bis, se i risultati di riduzione di spesa non sono conseguiti entro i termini previsti, i comuni adottano le specifiche misure

di razionalizzazione della spesa individuate dalla Giunta provinciale d'intesa con il Consiglio delle autonomie locali;

- f) che, ai sensi di quanto previsto dal comma 3 dell'art. 9 bis, in caso di **mancata sottoscrizione delle convenzioni** entro i termini previsti dal presente provvedimento, la Giunta provinciale esercita il **potere sostitutivo** previsto dall'articolo 54 dello Statuto.

Al fine di **perseguire l'obiettivo comune** assegnato dall'articolo 9 bis della legge provinciale 16 giugno 2006, n. 3 e dalle deliberazioni provinciali n. 1676 del 28 settembre 2015 e 1952 del 9 novembre 2015, assumendo come unicità di intenti politico-amministrativi e organizzativi un percorso condiviso che porti alla realizzazione degli adempimenti previsti dalla normativa in osservanza della tempistica sopra indicata, **i sindaci di Carisolo, Giustino, Massimeno e Pinzolo** hanno condiviso di realizzare un progetto di gestione associata con il supporto di uno Studio Specializzato, avendo cura di acquisire le opportune direttive fondamentali impartite dai quattro Sindaci dei Comuni coinvolti e di tenere conto delle opportune informazioni e dei necessari contributi e confronti di idee dei segretari comunali, e funzionari coinvolti, nonché delle indicazioni di tutto il personale dipendente dei comuni interessati.

BACINO D'UTENZA E TERRITORIO

La popolazione complessiva dell'ambito associativo individuato dalla Giunta Provinciale con deliberazione n. 1952/2015, in attuazione e nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 9 bis della legge provinciale 16 giugno 2006, n. 3, ammonta a circa 4.951 residenti (come meglio evidenziato nella tabella sotto riportata) a cui va aggiunta una importante presenza di non residenti e seconde case con particolare riferimento all'ambito turistico di Madonna di Campiglio.

TERRITORIO DI COMUNITA'	n. ambito	COMUNE	POPOLAZIONE 2014 (*)
GIUDICARIE	8.4	PINZOLO	3.120
		CARISOLO	975
		GIUSTINO	731
		MASSIMENO	125
		Totale ambito 8.4	4.951

(*) Popolazione al 31 dicembre 2014 (dato ISTAT)

La superficie territoriale dell'ambito 8.4 è pari a kmq 154,86 ripartiti come di seguito:

TERRITORIO DI COMUNITA'	n. ambito	COMUNE	SUPERIFICIE IN KMQ (*)
GIUDICARIE	8.4	PINZOLO	69,32
		CARISOLO	25,12
		GIUSTINO	39,39
		MASSIMENO	21,03
		Totale ambito 8.1	154,86

(*) dato ISTAT

OBIETTIVO DI RIDUZIONE DELLA SPESA

L'allegato 3 alla citata deliberazione della Giunta Provinciale n. 1952/2015 individua per ciascun comune con popolazione inferiore ai 5.000 abitanti i risultati, in termini di riduzione di spesa, da raggiungere **ENTRO TRE ANNI** dalla costituzione della forma collaborativa (ovvero nel periodo 1 agosto 2016 – 31 luglio 2019).

Obiettivi che per ambito associativo, dovranno essere considerati dai comuni anche ai fini della predisposizione del progetto di riorganizzazione intercomunale dei servizi.

TERRITORIO DI COMUNITA'		COMUNE	Spesa corrente netta da considerar e totale (a)	Fabbisogno standard di spesa totale (b)	Fabbisogno standard di spesa efficiente totale (c)	Obiettivo efficientamento teorico (d)	Obiettivo efficientamento effettivo (e)	Obiettivo efficientamento effettivo arrotondato (f)
8.4	GIUDICARIE	CARISOLO	1.032.275	953.718	863.738	89.980	89.980	90.000
		GIUSTINO	733.159	763.419	663.714	99.704	69.444	69.400
		MASSIMENO	290.822	227.618	104.799	102.820	122.820	122.800
		PINZOLO	5.568.515	4.253.227	4.223.866	29.361	29.361	29.400
		Totale Ambito	7.624.771					

Le modalità organizzative dei servizi associati di ambito individuate attraverso il progetto di riorganizzazione devono essere definite al fine di garantire nel medio periodo:

- a) il *miglioramento dei servizi ai cittadini* (continuità del servizio, omogeneizzazione dei servizi sul territorio, miglioramento della qualità dei servizi offerti a parità o con meno risorse, attivazione di nuovi servizi che il singolo comune non riesce a sostenere,...);
- b) il *miglioramento dell'efficienza della gestione* (raggiungimento di economie di scala, ottimizzazione dei costi,...);
- c) il *miglioramento dell'organizzazione* (razionalizzazione dell'organizzazione delle funzioni e dei servizi, riduzione del personale adibito a funzioni interne e riutilizzo nei servizi ai cittadini, specializzazione del personale dipendente, scambio di competenze e di esperienze professionali tra i dipendenti,...).

10. Premessa metodologica

Metodo partecipativo, mediazione, integrazione

Al fine di creare le condizioni per un'efficace cooperazione interna all'Associazione dei Comuni e la valida capacità di erogazione di servizi alla popolazione, il metodo scelto per giungere a un disegno organizzativo dei servizi è stato quello partecipativo. Lo scopo di applicazione di tale metodo è riconducibile ai seguenti criteri:

Metodo partecipativo

I punti di vista dei sindaci e dei collaboratori di ogni livello sono stati individuati come le principali fonti di informazioni necessarie a generare un disegno della nuova organizzazione associata.

Analizzare lo stato attuale dei servizi dei quattro comuni ascoltando direttamente le indicazioni e le analisi dei collaboratori, ha consentito di individuare vincoli e possibilità della situazione esistente, su cui procedere a innestare le soluzioni proposte.

Ciò ha significato favorire una nascita partecipata della riorganizzazione complessiva, sapendo che la soluzione possibile può essere tanto più efficace quanto più è condivisa fin dalla sua gestazione e messa in opera.

Mediazione delle differenze

Le tradizioni operative dei singoli comuni hanno creato, come è naturale che sia, culture e stili organizzativi diversi. In ognuno di essi ci sono le condizioni per giungere a processi auspicabili per il funzionamento dell'associazione. L'analisi svolta ha consentito di mediare fra le differenze giungendo a soluzioni le più vicine alla valorizzazione delle differenze e alla loro integrazione.

Ricerca delle condizioni di integrazione

L'integrazione è sempre l'esito della combinazione tra interessi e orientamenti particolari con obiettivi generali. Il dialogo e il confronto hanno permesso di giungere a soluzioni che, pur necessitando di opportuni rodaggi, corrispondono al più elevato livello di organizzazione consentito.

Il confronto costante con i Sindaci, dialogando sulle ipotesi che progressivamente sono emerse con i tecnici, ha permesso di sviluppare una condivisione fra le istanze gestionali e le istanze di governo.

11. Introduzione. Contenuti-obiettivo del lavoro di analisi e riprogettazione

I contenuti su cui abbiamo lavorato riguardano:

- i processi organizzativi dell'amministrazione pubblica;
- il rapporto fra natura dei servizi e loro organizzazione;
- la ricerca sulle forme più opportune per ognuno dei servizi individuati;
- i criteri per la dislocazione territoriale dei servizi;
- le modalità di gestione;
- le motivazioni professionali, le competenze e la formazione.

Ogni servizio, al fine di rispondere alla domanda delle popolazioni residenti, necessita, infatti, di una guida e un coordinamento; di una buona guida riconducibile alla forma di esercizio della leadership come fattore distintivo del management dei singoli uffici; di un'efficace dinamica gruppale; di un buon rapporto con il compito primario; di una efficace capacità comunicativa interna e verso gli altri servizi; di una buona capacità decisionale; di una valutazione degli esiti. Ognuno di questi aspetti è stato tenuto presente nel fare l'analisi dell'esistente e nella progettazione della nuova forma organizzativa.

12. Indicazioni strategiche per lo sviluppo sociale ed economico dell'ambito

Amministrare e governare

La costituzione dell'Associazione, che è l'esito di orientamenti e provvedimenti amministrativi, esige un'importante riorganizzazione dei processi dell'amministrazione. Amministrare efficientemente i servizi dei comuni associati è certamente un obiettivo fondamentale della nuova forma organizzativa. L'amministrazione tuttavia non può essere l'unico obiettivo da perseguire in quanto le comunità e i territori esigono importanti scelte di governo.

Governare vuol dire, infatti, **individuare le priorità** per lo sviluppo delle comunità e dei territori, cercando di riconoscerle mediante i processi partecipativi da un lato e le visioni politico-strategiche dall'altro.

Gli amministratori rispondono direttamente alle comunità rispetto alle scelte riguardanti la vita presente, ma anche la vita futura e per questi motivi diventa importante sapere che ogni azione che si compie nel presente determina di fatto l'avvenire.

Individuare le priorità significa riconoscere le leve strategiche, gli assi, che possono preparare non solo la buona amministrazione ma anche la vitalità e la qualità del vivere delle popolazioni nei territori di appartenenza. Proprio per cercare di comprendere quali sono le priorità possibili per i territori e le comunità dell'associazione dei comuni di Carisolo, Giustino, Massimeno e Pinzolo, possono essere individuate le seguenti aree prioritarie che chiamiamo assi strategici:

- **sviluppare una prospettiva sistemica di ambito** che si configuri come una diversità integrata, in modo tale che le scelte rispondano ad obiettivi di ambito nel rispetto e nella valorizzazione degli interessi dei singoli comuni;
- **curare la valorizzazione sostenibile del territorio, dell'ambiente e del paesaggio**, in modo da combinare efficacemente gli obiettivi di sviluppo economico con la salvaguardia di quella che è la principale risorsa disponibile;
- **definire le caratteristiche di un modello di sviluppo** che permetta l'evoluzione efficace del sistema economico-turistico e la sua integrazione con gli altri settori presenti sul territorio;
- **favorire la crescita culturale e l'aumento delle conoscenze** investite e disponibili in modo da aumentare le opportunità per l'inserimento di capacità professionali giovanili, in particolare quelle con alto livello di formazione e competenza;
- **aumentare l'efficacia del ruolo dell'amministrazione pubblica** in particolare attraverso le forme di gestione della motivazione del personale e lo sviluppo della professionalità con obiettivi di qualificazione dei servizi.
- **favorire l'internazionalizzazione nel sistema dell'ambito** sia dal punto di vista degli scambi e delle relazioni, sia mediante la realizzazione di una logica di rete che potenzi le interdipendenze comunicative del sistema locale, sia per scopi commerciali che socio-culturali.

13. Funzione di Coordinamento dei Sindaci della Gestione Associata

Programmazione strategica del governo della **Gestione Associata**

Al fine di favorire una guida unitaria, il coordinamento strategico e la cooperazione nel governo della **Gestione Associata** è istituito il Coordinamento dei Sindaci.

Il Coordinamento dei Sindaci è un organismo istituzionale che opera per esplicita decisione condivisa e sarà adottato dalla **Gestione Associata**.

Il Coordinamento dei Sindaci si riunisce in sedute settimanali.

Il Coordinamento dei Sindaci definisce le condizioni per svolgere una funzione di leadership integrata dell'Associazione dei Comuni

Il Coordinamento dei Sindaci individua, coordina e concorda le strategie e le azioni comuni per il governo dell'Associazione dei Comuni

Il Coordinamento dei Sindaci controlla che le azioni dei singoli Comuni siano coerenti con le scelte strategiche dell'Associazione dei Comuni

Il Coordinamento dei Sindaci valuta periodicamente gli esiti del governo dell'Associazione dei Comuni e, anche sulla base della valutazione, individua in modo coordinato i programmi da sviluppare e realizzare

Il Coordinamento dei Sindaci promuove e favorisce l'incontro periodico e l'integrazione delle scelte e delle attività degli Assessori dei singoli Comuni

Il Coordinamento dei Sindaci presidia alla coerenza degli orientamenti e delle strategie dell'Associazione dei Comuni con le decisioni dei Consigli Comunali

14. Riorganizzazione dei servizi della Gestione Associata

I servizi della **Gestione Associata** saranno posizionati, secondo una riorganizzazione che verrà successivamente delineata, nelle sedi dei quattro Comuni con l'obiettivo di garantire la più elevata **efficienza** e la migliore **vicinanza** possibile ai cittadini e ai loro bisogni. In base a questi due criteri portanti, la disposizione dei servizi sarà riorganizzata nelle seguenti macro-aree:



Modalità di esercizio in forma associata dei servizi: principi e criteri organizzativi e gestionali.

L'attivazione in forma associata di ogni singolo servizio richiede, su proposta del Coordinamento dei Sindaci, l'approvazione e la stipula di apposite singole convenzioni attuative, e precedute, per il rispetto organizzativo che comporta, da **informativa sindacale**.

Le singole convenzioni attuative, dovranno riguardare ogni singolo servizio e, per le stesse, inderogabilmente stabilire e precisare:

- a) L'indicazione dettagliata della funzione oggetto di gestione associata.
- b) Le modalità di gestione con previsione del relativo modello organizzativo, individuando la sede, il personale, le strutture ed i beni messi a disposizione del servizio.
- c) I criteri e le modalità di individuazione dei Responsabili degli uffici;
- d) I rapporti finanziari tra Enti ed i reciproci obblighi e garanzie.
- e) Le necessarie forme di consultazione tra Enti.
- f) I livelli di responsabilità interna ed esterna per l'esercizio del servizio;
- g) L'individuazione del Comune capofila.

h) La durata (almeno decennale).

L'organizzazione e la gestione in forma associata deve essere improntata, ai seguenti principi:

- Massima attenzione alle esigenze dell'utenza, anche attraverso un adeguato dislocamento di presidi sul territorio, con l'obiettivo di accentrare il coordinamento gestionale delle funzioni e decentrare, per quanto possibile, l'erogazione dei relativi servizi;
- Rispetto dei termini previsti dalle singole tipologie di procedimento da gestire in forma standardizzata ed informatizzata;
- Rapida risoluzione di contrasti e difficoltà interpretative;
- Snellimento delle procedure amministrative;
- Uniformità delle procedure amministrative e della relativa modulistica;
- Adeguamento tecnologico delle dotazioni hardware e software a disposizione degli Enti sottoscrittori e dei collegamenti interoperativi tra gli stessi e gli Enti medesimi e l'utenza e ciò al fine di assicurare tempestività ed efficacia di risposta ai bisogni delle rispettive comunità, nonché di migliorare l'attività di programmazione, l'accesso e la partecipazione dei cittadini e le modalità di pagamento dei servizi da parte dei medesimi;
- L'attivazione di un servizio unico di comunicazione con gli utenti (FOE).

Le convenzioni sono vincolate, nel loro contenuto, al rispetto dei seguenti criteri organizzativi e gestionali:

a) **Organizzazione degli Uffici e dei Servizi.**

I responsabili degli uffici della gestione associata vengono individuati dal Coordinamento dei Sindaci, su proposta dei Segretari Comunali dei Comuni sottoscrittori e dei Responsabili dei servizi. La scelta avverrà secondo criteri oggettivi al fine individuare la professionalità ritenuta più idonea a ricoprire la funzione apicale.

Per comprovate ed accertate esigenze, motivatamente evidenziate dai Segretari Comunali in sede di raccordo funzionale e condivise dal Coordinamento dei Sindaci, fermo restando l'obiettivo della gestione unitaria della funzione, è possibile procedere, ove si riscontri un apprezzabile livello di eterogeneità e complessità, alla suddivisione della funzione in due o più centri di responsabilità con distinti funzionari responsabili.

Il Coordinamento dei Sindaci ed i Segretari preposti al raccordo funzionale devono salvaguardare le esigenze di gradualità del cambiamento organizzativo coinvolgendo le risorse umane dei singoli Enti nel rispetto dei ruoli di cui sono titolari nei Comuni da cui dipendono e delle connesse responsabilità gestionali.

Il modello di organizzazione sarà improntato a criteri di autonomia gestionale, qualità, specializzazione, funzionalità, economicità, semplificazione, ponendo particolare attenzione alla valorizzazione delle professionalità esistenti ed alla integrazione del personale.

Per tutto il personale conferito nei Servizi convenzionati, le modalità di valutazione delle performance devono essere definite, previa informativa/concertazione sindacale, sulla base di un sistema unico integrato di valutazione proposto dal Coordinamento dei Sindaci, e adottato dal Comune Capofila e trasposto nei singoli atti di programmazione gestionali (P.E.G. o Atto di Indirizzo) dei Comuni associati.

Le convenzioni per la gestione associata di funzioni e servizi disciplinano il rapporto funzionale del personale incaricato dagli Enti associati per la realizzazione degli obiettivi delle singole convenzioni.

Il rapporto organico (contratto di lavoro) del singolo lavoratore rimane in essere con l'Ente di appartenenza e trova la sua disciplina nella legge, nei contratti collettivi di lavoro e nel regolamento organico del Comune di appartenenza.

La sede della funzione convenzionata in gestione associata, per tutto il personale degli Enti associati è quella del Comune capofila.

b) Informatizzazione dei procedimenti attraverso i quali si svolge la gestione della funzione in forma associata e l'erogazione dei correlati servizi.

I procedimenti ed i processi compresi nella funzione associata devono essere informatizzati in modo uniforme al fine di assicurare standard qualitativi omogenei all'interno dei singoli Comuni soggetti alla presente gestione associata.

c) Formazione delle risorse umane.

In un contesto di cambiamento ed innovazione, quale configurato dalla presente convenzione, sono considerati strategici l'aggiornamento e la formazione del personale, sia per consentire un più incisivo utilizzo dell'ICT, sia per introdurre nella struttura nuovi modelli e strumenti manageriali, secondo una cultura di pianificazione e programmazione degli obiettivi, gestione per progetti e risultati.

d) Convenienza e gestione economico-finanziaria.

Considerato che il legislatore con l'imposizione delle gestioni associate, persegue finalità di efficienza ed efficacia della gestione, nonché di riduzione della spesa, le gestioni associate nella loro generalità dovranno centrare gli obiettivi di contenimento della spesa stabiliti nella deliberazione della Giunta Provinciale n.1952 di data 09.11.2015.

• **Ripartizione dei costi: piano economico-finanziario**

Riparto delle spese e delle entrate

Tutte le spese sostenute per le attività istituzionali e per il funzionamento della Gestione associata sono ripartite fra tutti i Comuni facenti parte della Gestione Associata in proporzione a parametri quali/quantitativi e modalità che saranno specificate nelle convenzioni attuative.

Previsioni contabili e programmatiche

In corrispondenza dell'elaborazione dei bilanci preventivi dei Comuni e comunque entro il 30 novembre, la Coordinamento dei Sindaci approva il prospetto economico-finanziario dei singoli servizi gestiti in forma associata con la relativa ripartizione dei costi.

I prospetti economico-finanziari, una volta approvati, vengono trasmessi ai Comuni associati al fine di consentire il loro inserimento nei rispettivi bilanci.

I costi annui del personale compreso il Segretario Comunale assegnati alle gestioni associate sono a carico del Comuni aderenti in base alle percentuali definite in sede di convenzione.

SITUAZIONE ORGANIZZAZIONE DEL PERSONALE

Situazione di tutto il personale attualmente in servizio presso i Comuni aderenti alla Gestione Associata.

COMUNE DI CARISOLO

UFFICIO SEGRETERIA	
Dott.	SEGRETARIO COMUNALE IV Classe INDET. TEMPO PIENO (in corso Bando di Mobilità)
POVINELLI DIEGO	Agente Polizia Municipale, Cat. C Base, INDET. TEMPO PIENO
FERRAZZA BARBARA	Assistente Amministrativo/Contabile, Cat. C Base, INDET. TEMPO PIENO
UFFICIO DEMOGRAFICO	
GIUSEPPE COMPOSTELLA	Collaboratore Amministrativo, Cat. C Evoluto, INDET. TEMPO PIENO
UFFICIO FINANZIARIO	
AGNESE MOLINARI (Belletti Alberto)	Assistente Amministrativo/Contabile, Cat. C Base, DET. TEMPO PIENO (sostituzione Belletti Alberto) (Collaboratore Contabile, Cat. C Evoluto, INDET. TEMPO PIENO) – in permesso straordinario (Legge 104/92)
UFFICIO TRIBUTI	
BONAPACE SARA	Assistente Contabile, Cat. C Base, INDET. TEMPO PARZIALE - 28 H
UFFICIO TECNICO	
SERGIO COZZINI	Collaboratore tecnico, Cat. C Evoluto, INDET. TEMPO PIENO
ELISABETTA MOLINARI	Assistente Tecnico, Cat. C Base, INDET. TEMPO PIENO
CANTIERE COMUNALE	
BISOFFI STEFANO	Operaio Qualificato, Cat. B Base, INDET. TEMPO PIENO
MAESTRANZI GIUSEPPE	Operaio Qualificato, Cat. B Base, INDET. TEMPO PIENO

COMUNE DI PINZOLO

UFFICIO SEGRETERIA	
BINELLI MARIA PIA	Vice segretario comunale INDET. TEMPO PIENO
LORENZI MANUELA	coadiutore amministrativo INDET. TEMPO PIENO
BONAPACE ADELE	coadiutore amministrativo INDET. TEMPO PIENO
UFFICIO DEMOGRAFICO-AFFARI ECONOMICI-COMMERCIO	
MAFFEI NATALINA	collaboratore amministrativo INDET. TEMPO PIENO
SILVANO BONAPACE	assistente amministrativo INDET. TEMPO PIENO
MASSIMO INTINI	coadiutore amministrativo INDET. TEMPO PIENO
CAOLA LORETTA	assistente amministrativo INDET. TEMPO PIENO
UFFICIO FINANZIARIO-PERSONALE	

PAOLO GALLINGANI	funzionario contabile- INDET. TEMPO PIENO
CARMELA ARANCIO	assistente contabile- INDET. TEMPO PART-TIME 30 H.
ELISA POVINELLI	collaboratore-contabile- INDET. TEMPO PIENO
UFFICIO TECNICO	
REMO MATURI	collaboratore tecnico- INDET. TEMPO PIENO
ISA BINELLI	collaboratore tecnico- INDET. TEMPO PART-TIME 30 H.
DIANA BONAPACE	assistente amministrativo- INDET. TEMPO PIENO
IVO DALPONT	collaboratore tecnico- INDET. TEMPO PIENO
MAURO GOSETTI	collaboratore tecnico- INDET. TEMPO PIENO
SERGIO LORENZI	assistente tecnico- INDET. TEMPO PIENO
ELENA AMBROSI	coadiutore amministrativo- INDET. TEMPO PART-TIME 30 H.
LORENZO BINELLI	assistente tecnico- INDET. TEMPO PIENO
GINO VIVIANI	collaboratore tecnico- INDET. TEMPO PIENO
MICHELE BONAPACE	collaboratore tecnico- INDET. TEMPO PIENO
Cantiere comunale	
ANGELI LORENZO	operaio - INDET. TEMPO PIENO
BONAPACE GINO	operaio qualificato- INDET. TEMPO PIENO
BONAZZA ANDREA	operaio - INDET. TEMPO PIENO
CAOLA DAVIDE	operaio specializzato- INDET. TEMPO PIENO
CALIARI ROMEO	operaio - INDET. TEMPO PIENO
CAOLA RINO	operaio specializzato- INDET. TEMPO PIENO
CHIODEGA ALBERTO	operaio - INDET. TEMPO PIENO
COLLINI BORTOLO	operaio specializzato- INDET. TEMPO PIENO
FRIZZI HENRY	operaio - INDET. TEMPO PIENO
MAFFEI FABIO	operaio qualificato- INDET. TEMPO PIENO
MAFFEI ROBERTO	operaio qualificato- INDET. TEMPO PIENO
SAUDA ROBERTO	operaio qualificato- INDET. TEMPO PIENO
VALENTINI DANIELE	operaio specializzato elettricista- INDET. TEMPO PIENO
BONAPACE FLAVIA	addetta ai servizi ausiliari- INDET. TEMPO PART-TIME 24 H.
DALBON RITA	addetta ai servizi ausiliari- INDET. TEMPO PART-TIME 22,5 H.
UFFICIO TRIBUTI	
CAOLA EGIDIO	collaboratore amministrativo- INDET. TEMPO PIENO
DINA PASSARDI	assistente amministrativo- INDET. TEMPO PIENO
BIBLIOTECA	
MATURI CARLA	Funzionario bibliotecario - INDET. TEMPO PIENO
POLLINI BARBARA	Assistente bibliotecario- INDET. TEMPO PART-TIME 30 H.
MAFFEI FRANCESCA	Coadiutore bibliotecario- INDET. TEMPO PIENO
COLLINI GRACE	Addetto ai servizi ausiliari- INDET. TEMPO PART-TIME 24 H.
CAOLA VALTER	Operaio - INDET. TEMPO PIENO

COMUNE DI GIUSTINO

UFFICIO SEGRETERIA	
DOTT.SSA LOCHNER PAOLA	SEGRETARIO COMUNALE IV Classe INDET. TEMPO PIENO
MAURIZIO ARMANI	coadiutore amministrativo, Cat. B Evoluto, INDET. TEMPO PIENO
UFFICIO DEMOGRAFICO	
AGNESE PAGANELLI	Collaboratore amministrativo, Cat. C Evoluto, INDET. TEMPO PIENO

UFFICIO TECNICO	
STEFANO COMINOTTI	Collaboratore tecnico, Cat. C Evoluto, INDET. TEMPO PIENO
UFFICIO TRIBUTI	
LORENZI ROSSELLA	Collaboratore amministrativo, Cat. C Evoluto, INDET. TEMPO PIENO
UFFICIO FINANZIARIO	
FERRAZZA GIORGIO	Collaboratore contabile, Cat. C Evoluto, INDET. TEMPO PIENO
CANTIERE COMUNALE	
COZZINI PAOLO	Operaio Qualificato, Cat. B Evoluto, INDET. TEMPO PIENO

COMUNE DI MASSIMENO

UFFICIO SEGRETERIA	
-----	<i>*segretario comunale in convenzione con il Comune di Giustino</i>
UFFICIO DEMOGRAFICO - UFFICIO FINANZIARIO	
MASSIMO VIVIANI	Collaboratore amministrativo-contabile, Cat. C Evoluto, INDET. TEMPO PIENO
UFFICIO TECNICO	
-----	<i>*convenzione comunità – in esaurimento</i>
UFFICIO TRIBUTI	
-----	<i>*convenzione comune Strembo – in esaurimento</i>
CANTIERE COMUNALE	
FASOLI MANUEL	Operaio Polivalente, Cat. B Base - INDET. TEMPO PIENO

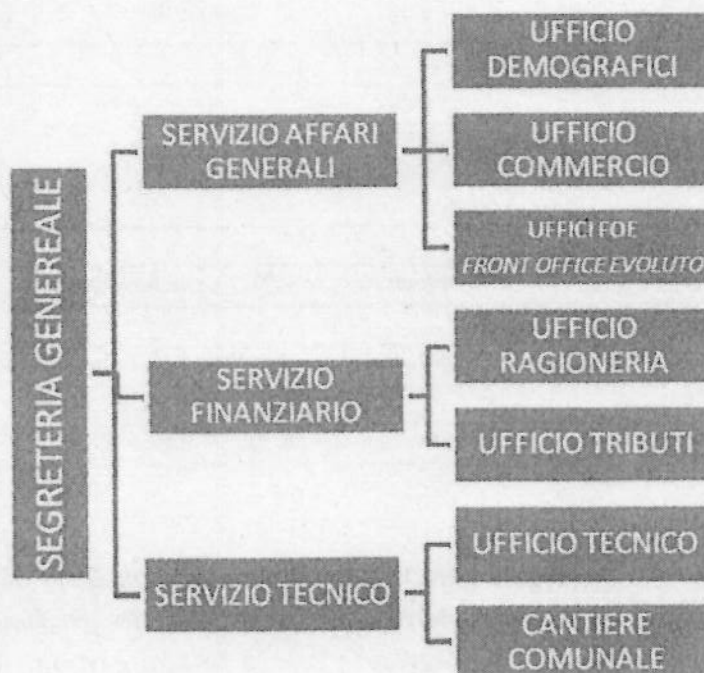
Alla Gestione Associata sono assegnate tutte le funzioni e materie di competenza dei Comuni con la sola esclusione delle materie già interessate da gestioni associate con ambiti territoriali non perfettamente coincidenti (polizia locale, gestione del servizio biblioteca e servizio vigilanza boschiva).

Suddivisione di tutto il personale attualmente incardinato nei 4 Comuni a tempo indeterminato e nei diversi uffici:

	<u>UFFICIO SEGRETERIA</u>	<u>UFFICIO SERVIZI DEMOGRAFICI E COMMERCIO</u>	<u>UFFICIO RAGIONERIA</u>	<u>UFFICIO TRIBUTI</u>	<u>UFFICIO TECNICO</u>	<u>UFFICIO TECNICO CANTIERE COMUNALE</u>
SECRETARI E VICE	1 CARISOLO, 1 PINZOLO, 1 GIUSTINO					
	3 segret/vice					

DIPENDENTI	2 CARISOLO, 2 PINZOLO, 1 GIUSTINO	1 CARISOLO 4 PINZOLO 1 GIUSTINO 1 MASSIMENO	1 CARISOLO 3 PINZOLO 1 GIUSTINO	1 CARISOLO 2 PINZOLO 1 GIUSTINO	2 CARISOLO 10 PINZOLO 1 GIUSTINO	2 CARISOLO 15 PINZOLO 1 GIUSTINO
	5 dipendenti	7 addetti	5 addetti	4 addetti	13 addetti	18 addetti

Ipotesi di nuovo modello organizzativo:



Considerato che vi sono servizi a valenza esterna e servizi interni che per lo più svolgono attività che non hanno la connotazione di rapportarsi direttamente con l'utenza, è possibile ipotizzare le seguenti soluzioni riferite a ciascun servizio oggetto di gestione associata obbligatoria. I primi due servizi ad essere attivati entro il 01/08/2016 saranno il Servizio di Segreteria Generale e il Servizio Affari Generali (Demografici, Commercio e Ufficio FOE).

La sede dei servizi è presso il **Comune di Pinzolo**. L'apertura dello sportello al pubblico presso i Municipi convenzionati è assicurata attraverso l'Ufficio relazioni con il Pubblico, di seguito denominato (Front Office Evoluto) incardinato presso il Servizio Segreteria Generale. Per assicurare ed incrementare l'efficienza, economicità ed efficacia dell'azione amministrativa il Comune di Pinzolo organizza le gestioni associate distinguendo le competenze di front-office, assegnate direttamente al (Front Office Evoluto) dalle competenze di back-office, assegnate ai servizi di merito gestiti in forma associata.

Nel rispetto dell'orario di lavoro dei dipendenti, **gli orari di apertura del (Front Office Evoluto) presso i Municipi sono stabiliti previo accordo del Coordinamento dei Sindaci tenuto conto del monitoraggio periodico degli accessi.**

Dotazioni dei singoli comuni

La collocazione del personale e delle Direzioni dei servizi presso il Comune di Pinzolo prevede la dotazione di personale e di servizi essenziali presso i Comuni di Carisolo, Giustino e Massimeno, secondo le seguenti indicazioni:

Carisolo

Front Office Evoluto (5 mattine alla settimana)

Tributi

Ufficio Tecnico

Anagrafe, Demografia, Commercio

Giustino

Front Office Evoluto (5 mattine alla settimana)

Tributi, Commercio – Pubblici Esercizi

Anagrafe, Demografia

Ragioneria

Massimeno

Front Office Evoluto (5 mattine alla settimana)

Anagrafe, Demografia

7. Unificazione e integrazione dei servizi di Information e Communication Technology (ICT)

Con la gradualità necessaria ma nel rispetto dei tempi e delle scadenze del processo associativo è necessario procedere all'unificazione e integrazione delle soluzioni e dei programmi di information e communication technology dei Comuni dell'Associazione dei Comuni. Il processo dovrebbe concludersi al massimo in un anno di tempo.

(Allegato 1)

8. Funzioni e competenze dei servizi

- Descrizione dei singoli servizi
- Competenze dei singoli servizi

Descrizione dei singoli servizi

SERVIZIO SEGRETERIA GENERALE - ORGANIZZAZIONE - PERSONALE

L' Ufficio sarà accentrato in unico punto in modo che accolga il personale assegnato con compiti di segreteria generale per l'attività di definizione e lavorazione delle proposte di delibere e determinazioni e successive pubblicazioni per tutti gli enti associati, utilizzando procedure informatiche, nonché svolgendo la normale attività di segreteria, la redazione lettere, la corrispondenza varia, la tenuta dell'albo telematico, l'aggiornamento del sito Internet di tutti i Comuni, e le altre attività di segreteria.

La Gestione del personale da definire fra la parte giuridica (in capo al settore segreteria) e la parte economica (in capo al settore finanziario).

Si precisa che se non svolto dal presidio del settore demografico in ciascun Comune dovrà rimanere un presidio giornaliero da parte del settore segreteria che svolga l'attività di protocollo, minima attività di segreteria, di sportello informativo per l'utenza e di gestione delle pratiche anche riferite ad altri uffici che però possono essere svolte in loco e celermente con consegna/ritiro modulistica e/o richieste.

<u>CENTRALIZZATO</u>	<u>FOE – SPORTELLI PERIFERICI</u>
Pinzolo	Protocollo per ogni comune

SERVIZIO AFFARI GENERALI

UFFICIO FRONT OFFICE EVOLUTO

FOE – Front Office Evoluto

È istituito in ogni Comune della Gestione Associata il Front Office Evoluto (Foe).

Il Foe è l'interfaccia primaria nel rapporto tra cittadini e Gestione Associata.

Il Foe è la fonte principale della comunicazione tra Gestione Associata e cittadini e si configura come il principale dei "servizi caldi", ad elevata intensità di contatto tra istituzione e popolazione.

Il Foe si occupa di accogliere la domanda dei cittadini per ognuno dei servizi erogati dalla Gestione Associata; si occupa di rispondere alla domanda per i servizi erogabili direttamente, mentre si occupa di orientare i cittadini agli altri servizi, ascoltando le richieste e raccogliendo le domande, per rispondere, quando possibile, con l'erogazione delle risposte in seguito alla loro elaborazione da parte degli uffici interni.

Tutti i Foe dislocati nei singoli comuni, mentre presidiano alla comunicazione con i cittadini, protocollano in entrata.

La Gestione Associata si occupa di organizzare un servizio comunicazione per gli Amministratori e per le loro esigenze di comunicazione con i cittadini e con le istituzioni.

<u>FOE</u>
Carisolo
Giustino
Massimeno

UFFICIO DEMOGRAFICI ANAGRAFE, STATO CIVILE, ELETTORALE, LEVA E SERVIZIO STATISTICO

Si ipotizza la costituzione di un ufficio centralizzato nonché degli sportelli periferici dove allocare le varie attività previste nel settore prevedendo sportelli sul territorio che garantiscano un contatto immediato con l'utenza in materia di anagrafe e stato civile.

<u>CENTRALIZZATO</u>	<u>SPORTELLI PERIFERICI</u>
Pinzolo	Carisolo
	Giustino
	Massimeno

UFFICIO COMMERCIO – PUBBLICI ESERCIZI

Si ipotizza la costituzione di un unico ufficio centralizzato nonché degli sportelli periferici.

<u>CENTRALIZZATO</u>	<u>SPORTELLI PERIFERICI</u>
Pinzolo	Carisolo
	Giustino

SERVIZIO FINANZIARIO

UFFICIO RAGIONERIA

Si precisa che il settore non ha contatto diretto con il pubblico pertanto non vi è la necessità di una presenza sul territorio di ciascun Comune. Ufficio accentrato in unico punto che accoglie il personale assegnato al settore che svolgerà tutta l'attività di tutti i Comuni, con possibilità di dislocare personale presso gli uffici dei singoli Comuni.

<u>CENTRALIZZATO</u>
Pinzolo

UFFICIO TRIBUTI

Si ipotizza la costituzione di un ufficio centralizzato prevedendo sportelli sul territorio con le periodicità previste dal Coordinamento dei Sindaci.

<u>CENTRALIZZATO</u>	<u>SPORTELLI PERIFERICI</u>
Pinzolo	Carisolo
	Giustino

SERVIZIO TECNICO

UFFICIO TECNICO EDILIZIA PUBBLICA E PRIVATA, URBANISTICA, PIANIFICAZIONE DEL TERRITORIO, GESTIONE DEI BENI DEMANIALI E PATRIMONIALI

Si ipotizza la costituzione di un ufficio centralizzato dove allocare le varie attività previste nel settore prevedendo sportelli sul territorio per lo svolgimento relativa all'edilizia privata con la possibilità di garantire una presenza su appuntamento per la trattazione di specifiche materie negli altri settori. Possibile variante all'ufficio centralizzato è quella di prevedere sedi decentrate per la gestione di specifiche attività quali gestione dei beni demaniali e patrimoniali e/o pianificazione del territorio e/o cantiere comunale.

Istituzione della centrale unica di committenza per l'acquisizione di lavori, beni, servizi e forniture, ai sensi dell'art. 36 ter 1 della L.P. 23/1990 e dell'art. 59 del D.P.Reg 1 febbraio 2005 n. 3/L., designando quale comune capofila il Comune di Pinzolo con le seguenti funzioni:

- a) le procedure di gara relative all'affidamento di lavori pubblici.

b) le procedure di gara per l'acquisizione di beni e servizi, mediante l'utilizzo del mercato elettronico gestito dalla Provincia Autonoma di Trento ovvero gestito da CONSIP s.p.a. o mediante procedure concorrenziali di scelta del contraente ai sensi della L.P. 23/1990 o di altre normative speciali in materia

2. Laddove consentito dalla normativa in vigore, è comunque data facoltà ai Comuni di ricorrere all'A.P.A.C.

Il Comune di Pinzolo è riconosciuto quale comune costituente la centrale unica di committenza e come tale assume le funzioni di stazione appaltante e centrale di committenza.

<u>CENTRALIZZATO</u>	<u>FOE – SPORTELLI PERIFERICI</u>
Pinzolo	Carisolo

CANTIERE COMUNALE

Considerata l'estensione del territorio e la particolare vocazione turistica dei centri abitati coinvolti e delle singole frazioni (Madonna di Campiglio) si ritiene in questa fase di mantenere le squadre operai dei vari Comuni come sono attualmente, per arrivare presumibilmente per l'anno 2017, a costituire un'unica squadra specializzata che possa operare su tutto il territorio della gestione associata, anche a seguito di una ricognizione puntuale del personale, dei mezzi e delle strumentazioni a disposizione.

Segretario Titolare della gestione associata

Al Segretario titolare spettano tutte le funzioni attribuite dalla legge, dai regolamenti, dagli Statuti e dagli atti di organizzazione, unitamente al compito di coordinare e sovrintendere all'attività di tutti i servizi ed uffici.

E' il referente diretto ed assiste alle riunioni del Coordinamento Permanente dei Sindaci, istituita con compiti di indirizzo, programmazione e controllo dei servizi gestiti in forma associata, nonché dei Sindaci e degli Assessori di tutti i Comuni convenzionati.

Fornisce il supporto amministrativo all'attività del consiglio, della giunta, delle commissioni e dei gruppi consiliari di tutti i Comuni associati nonché il supporto tecnico, operativo e gestionale per le attività deliberative degli organi istituzionali ed in materia di Società Partecipate di tutti gli Enti associati. Fornisce inoltre consulenza e supporto ai responsabili dei servizi associati per l'adozione degli atti gestionali di loro competenza.

Si occupa dell'organizzazione e della formazione del personale, dell'analisi dei fabbisogni e conseguente programmazione delle assunzioni che si rendono necessarie nonché delle verifiche di qualità.

Svolge le funzioni previste nei regolamenti organici e di organizzazione dei servizi e degli uffici in ordine ai provvedimenti disciplinari.

Adotta i provvedimenti di determinazione e liquidazione delle indennità, dei premi di produttività e attribuzione dei trattamenti accessori riguardanti il personale sulla base degli atti di indirizzo forniti e dei contratti di lavoro vigenti.

Sottoscrive i contratti individuali di lavoro del personale dipendente, dispone l'incarico a mansioni superiori, accetta le dimissioni volontarie, dispone le riammissioni in servizio, la concessione di permessi e aspettative, valuta il periodo di prova dei dipendenti, autorizza eventuali incarichi extra-lavorativi dei dipendenti e le variazioni dei profili professionali.

Si occupa della gestione dei rapporti con le organizzazioni sindacali con costituzione possibilmente di un'unica delegazione trattante per tutti gli Enti convenzionati.

Coordina l'attività di armonizzazione dei regolamenti e degli atti organizzativi di valenza generale dei Comuni convenzionati.

E' responsabile della gestione delle vertenze pendenti nelle quali i Comuni convenzionati sono soggetti attivi e passivi con esclusione dei procedimenti relativi al Codice della strada.

Assume la qualità di datore di lavoro ai sensi e per gli effetti del D.Lgs. 81/2008, eccetto che nei confronti del personale tecnico e del personale operaio e ausiliario, per i quali la qualità di datore di lavoro è affidata al responsabile del Servizio Tecnico. I datori di lavoro come qui individuati adottano i provvedimenti in ordine alla salute e sicurezza dei lavoratori indicati nel piano di valutazione dei rischi e proposti dal responsabile per la prevenzione e la protezione dai rischi professionali dei lavoratori sul luogo di lavoro. Il Segretario titolare nomina il responsabile del servizio di prevenzione e protezione dai rischi professionali secondo le modalità del D.Lgs. 81/2008 e s.m. anche affidando l'incarico a persone o servizi esterni all'amministrazione ed individua il medico competente. Al Servizio tecnico è affidata la responsabilità di dare effettiva esecuzione ed attuazione alle prescrizioni, indicazioni e misure indicate dal responsabile del servizio di prevenzione e protezione dai rischi professionali, nonché a quanto stabilito in sede delle prescritte riunioni annuali sulla sicurezza.

Roga i contratti nei quali i Comuni convenzionati sono parte, qualora richiesto dai Sindaci.

Ai sensi dell'articolo 1, comma 7 della Legge 190/2012 è Responsabile per la Prevenzione della corruzione di tutti gli enti convenzionati.

E' inoltre Responsabile della Trasparenza.

Vicesegretario della gestione associata

Il Vicesegretario, oltre a svolgere tutte le funzioni del Segretario titolare in caso di assenza o impedimento dello stesso, partecipa, per assicurare la funzionalità della gestione associata ed in accordo con il Segretario Titolare, alle riunioni dei Consigli e delle Giunte dei Comuni convenzionati, redigendo e firmando i relativi verbali, gestendo l'ordine del giorno, raccogliendo gli atti già istruiti, fornendo consulenza giuridica agli organi e se, richiesto dai Sindaci, esercitando funzioni rogatorie degli atti.

Fornisce inoltre supporto tecnico, operativo e gestionale per le attività deliberative degli organi istituzionali nonché consulenza e supporto ai responsabili dei servizi associati per l'adozione degli atti gestionali di loro competenza.

Al Vicesegretario spettano anche le funzioni di assistenza agli organi secondo una ripartizione interna che verrà stabilita dai segretari comunali in servizio e dalla normativa vigente.

Allo stesso è inoltre affidato il Coordinamento e la gestione di uno dei servizi associati che, in prima istanza e fatta salva in futuro un'eventuale rotazione dei responsabili in ottemperanza a quanto prescritto dalla vigente normativa in materia di Prevenzione della Corruzione, viene individuato nel Servizio Finanziario e Tributi.

Vicesegretario del Comune di Pinzolo

Il Vicesegretario del Comune di Pinzolo, per assicurare la funzionalità della gestione associata ed in accordo con il Segretario Titolare, partecipa alle riunioni dei Consigli e delle Giunte del Comune di Pinzolo, redigendo e firmando i relativi verbali, gestendo l'ordine del giorno, raccogliendo gli atti già istruiti, fornendo consulenza giuridica agli organi.

Allo stesso è affidato il Coordinamento e la gestione di uno dei servizi associati che, in prima istanza e fatta salva in futuro un'eventuale rotazione dei responsabili in ottemperanza a quanto prescritto dalla vigente normativa in materia di Prevenzione della Corruzione, viene individuato nel Servizio Affari Generali

Servizio Affari Generali

Al responsabile del servizio spetta la direzione del personale addetto al Servizio, compresa la ripartizione dei compiti e l'individuazione dei responsabili dei procedimenti e compresa l'adozione dei provvedimenti che il regolamento organico e di organizzazione dei servizi, gli accordi sindacali ed altri regolamenti affidano al capoufficio altrimenti denominati anche responsabili di struttura o responsabili di servizio.

Rientrano nei compiti del servizio tutte le attività che le leggi, gli statuti, i regolamenti, gli atti di organizzazione e i Piani Esecutivi di Gestione attribuiscono al settore anche ricorrendo all'uso di qualificazioni corrispondenti.

In particolare sono di competenza del Servizio le seguenti attività:

- tenuta dei protocolli informatici, gestione e conservazione documentale sia dei documenti cartacei che di quelli informatici, gestione e conservazione degli archivi di tutti gli Enti convenzionati;

- gestione e pubblicazione atti deliberativi con eventuale uso di apposito programma gestionale degli atti amministrativi mentre la pubblicazione delle determinazioni avviene a cura dei vari responsabili di servizio;
- invio delibere e elenchi determinazioni agli organi e ai capogruppo;
- predisposizione proposte di deliberazione, con parere di regolarità tecnica, che non sono di competenza di altri servizi o uffici;
- disbrigo della corrispondenza in uscita della segreteria generale e degli amministratori comunali con gestione degli appuntamenti di ricevimento di questi ultimi;
- predisposizione contratti di competenza del servizio ed ausilio agli altri servizi nella predisposizione degli schemi di contratto di competenza;
- gestione delle spese di rappresentanza ordinate dai Sindaci e/o dagli Assessori comunali e cura delle attività di sponsorizzazioni;
- tenuta dei registri infortuni ed adempimenti relativi di competenza dell'autorità di pubblica sicurezza;
- gestione delle procedure amministrative per giungere alla stampa, distribuzione e deposito dei Bollettini d'Informazione di tutti i Comuni associati;
- gestione delle procedure di affidamento dell'eventuale servizio nido dei Comuni associati mentre il riparto spese del servizio sarà curato dal Servizio finanziario con le modalità previste in convenzione;
- cura degli adempimenti e delle comunicazioni, anche tramite inserimento di dati o trasmissioni on line istituiti ai sensi di legge e compreso l'aggiornamento delle informazioni in materia di contratti pubblici (Sicopat), per le materie di competenza;
- pubblicazione in ossequio alla normativa sulla trasparenza e l'anticorruzione ed in conformità alle indicazioni fornite dal Responsabile della Trasparenza, dei dati e dei provvedimenti adottati nell'ambito delle competenze affidate;
- in conformità alla programmazione operata dal Segretario gestisce le procedure di assunzione del personale sia di ruolo che temporaneo;
- cura la tenuta delle cartelle personali ed effettua il controllo delle presenze dei dipendenti.

Ufficio anagrafe, stato civile, leva ed elettorale (demografici)

L'ufficio è incardinato nel Servizio Affari generali.

Rientrano nei compiti dell'Ufficio anagrafe, stato civile, elettorale e leva tutte le attività che la legge, lo statuto, i regolamenti, gli atti di organizzazione e i Piani Esecutivi di Gestione attribuiscono ai settori anagrafe, stato civile, elettorale e leva.

In particolare l'ufficio provvede, per ciascun ente associato, alle seguenti attività:

- tenuta e aggiornamento dell'anagrafe della popolazione residente, della ANPR, dell'anagrafe dei residenti all'estero e dell'anagrafe dei pensionati; servizio di certificazione e attestazione nelle materie anzidette e cura di ogni atto previsto in materia; elaborazione della statistica dinamica demografica periodica;
- cura degli atti di stato civile in tutte le loro fasi, tenuta dei relativi registri e servizi connessi di carattere certificativo;
- cura dei rapporti con i Consolati d'Italia all'estero;
- regolare tenuta delle liste e dello schedario elettorale; gestione delle procedure ed operazioni elettorali in tutte le fasi, nonché dei rapporti con la Commissione Elettorale Circondariale, con il Commissariato del Governo, con la Procura della Repubblica, con la Provincia e la Regione;
- raccolta di firme per referendum, elezioni e petizioni popolari;
- gestione delle elezioni e dei referendum;

- tenuta ed aggiornamento dell'albo dei giudici popolari, dell'albo degli scrutatori di seggio elettorale e dell'albo dei presidenti di seggio elettorale;
- rilascio delle carte d'identità, su ordine del Sindaco;
- cura delle pratiche per il rilascio dei documenti per l'espatrio;
- cura e coordinamento delle operazioni di rilevazione delle indagini statistiche periodiche e dei censimenti, comprese le successive operazioni di revisione dell'anagrafe;
- predisposizione dei vari atti in materia di polizia mortuaria;
- adempimenti in materia di tenuta e revisione della toponomastica e della numerazione civica;
- cura gli adempimenti in materia di leva militare ed i rapporti con gli altri organi in materia;
- cura gli adempimenti riferibili ai poteri del Sindaco in qualità di Ufficiale di Governo nelle materie elettorale, anagrafe, stato civile, statistica e leva militare con predisposizione degli atti necessari;
- cura lo sportello periferico per l'attivazione della Carta Provinciale dei Servizi;
- cura degli adempimenti e delle comunicazioni, anche tramite inserimento di dati o trasmissioni on line istituiti ai sensi di legge e compreso l'aggiornamento delle informazioni in materia di contratti pubblici (Sicopat), per le materie di competenza;
- pubblicazione in ossequio alla normativa sulla trasparenza e l'anticorruzione ed in conformità alle indicazioni fornite dal Responsabile della Trasparenza, dei dati e dei provvedimenti adottati nell'ambito delle competenze affidate.

Ufficio front-office evoluto

L'ufficio è incardinato nel Servizio Affari generali.

Lo stesso potrà poi essere soggetto a modifiche, previo accordo del Coordinamento dei Sindaci, tenuto conto dell'esito del monitoraggio periodico degli accessi.

Ufficio Commercio e pubblici esercizi

L'ufficio è incardinato nel Servizio Affari generali.

Rientrano nei compiti dell'ufficio commercio e pubblici esercizi tutte le attività che le leggi, i regolamenti gli atti di organizzazione e i Piani Esecutivi di Gestione attribuiscono al settore anche ricorrendo all'uso di qualificazioni corrispondenti.

In particolare sono di competenza dell'ufficio i procedimenti in materia di commercio fisso, ambulante, pubblici esercizi, attività di acconciatore, estetista, taxi e noleggio con conducente, campeggi mobili, pesche di beneficenza, tombole, fuochi artificiali, sale giochi, autorimesse, extra alberghiero, vendita prodotti agricoli nonché l'attivazione di tutte le procedure sanzionatorie in materia.

E' Responsabile dello Sportello Unico delle Attività Produttive (S.U.A.P.) di tutti gli enti convenzionati.

Nel settore commercio rientrano anche tutte le procedure di vendita dei prodotti legnosi e l'eventuale assegnazione della legna agli anziani di tutti gli Enti associati.

Cura gli adempimenti e le comunicazioni anche tramite inserimento di dati o trasmissioni on line istituiti ai sensi di legge, compreso l'aggiornamento delle informazioni in materia di contratti pubblici (Sicopat), per le materie di competenza;

In ossequio alla normativa sulla trasparenza e l'anticorruzione ed in conformità alle indicazioni fornite dal Responsabile della Trasparenza, provvede alla pubblicazione dei provvedimenti adottati nell'ambito delle competenze affidate.

Servizio Finanziario

Ufficio ragioneria

Al responsabile del servizio spetta la direzione del personale addetto al Servizio, compresa la ripartizione dei compiti e l'individuazione dei responsabili dei procedimenti nonché l'adozione dei provvedimenti che il regolamento organico e di organizzazione dei servizi, gli accordi sindacali ed altri regolamenti affidano ai capoufficio altrimenti denominati anche responsabili di struttura o responsabili di servizio.

Rientrano nei compiti del servizio tutte le attività che le leggi, gli statuti, i regolamenti, gli atti di organizzazione e i Piani Esecutivi di Gestione attribuiscono al settore anche ricorrendo all'uso di qualificazioni corrispondenti.

In particolare sono di competenza del servizio le seguenti attività riferite ad ognuno dei quattro Enti convenzionati:

- predisposizione del progetto di bilancio di previsione annuale e pluriennale, di PEG o di atti programmatici di indirizzo e della relazione previsionale e programmatica, compresa la verifica dell'attendibilità delle previsioni di entrata e della compatibilità delle previsioni di spesa proposte dai servizi;
- predisposizione delle proposte di variazione delle previsioni di bilancio;
- predisposizione del rendiconto della gestione, della relazione illustrativa e di tutti gli allegati previsti dalla vigente legislazione;
- verifica periodica dello stato di accertamento delle entrate e di impegno delle spese;
- registrazione degli impegni di spesa, degli accertamenti di entrata, e degli ordinativi di incasso e di pagamento;
- tenuta dei registri e delle scritture contabili;
- raccolta ed elaborazione dei dati per il controllo di gestione;
- pareri e visti di regolarità contabile attestante la copertura finanziaria sui provvedimenti di impegno di spesa;
- emissione dei mandati di pagamento e degli ordinativi di incasso;
- rapporti con il Revisore dei Conti, la Corte dei Conti, il Servizio Provinciale di Finanza Locale e l'Agenzia delle Entrate;
- istruttoria e redazione delle proposte di delibera con sottoscrizione dei pareri di regolarità tecnica sulle materie di competenza;
- gestione del trattamento economico del personale: stipendi, rimborsi spese di viaggio, rapporti con enti previdenziali, assistenziali e fiscali, corresponsione T.F.R. e concessione anticipi dello stesso;
- tenuta dell'inventario, anche con i dati forniti dal Servizio Tecnico;
- gestione del sistema di interscambio SDI per la fatturazione elettronica;
- economo comunale;
- liquidazione indennità di carica e gettoni di presenza ai componenti del Consiglio comunale e delle commissioni comunali;
- liquidazione compensi ai componenti dei seggi elettorali e cura delle pratiche relative al rimborso delle spese sostenute in occasione di consultazioni elettorali e referendarie;
- assunzione di mutui quale fonte di finanziamento per le spese in conto capitale;
- tenuta dei registri IVA e gestione degli altri adempimenti fiscali e tributari dei Comuni convenzionati;
- cura degli adempimenti e delle comunicazioni, anche tramite inserimento di dati o trasmissioni on line istituiti ai sensi di legge e compreso l'aggiornamento delle informazioni in materia di contratti pubblici (Sicopat), per le materie di competenza;
- pubblicazione in ossequio alla normativa sulla trasparenza e l'anticorruzione ed in conformità alle indicazioni fornite dal Responsabile della Trasparenza, dei dati e dei provvedimenti adottati nell'ambito delle competenze affidate;

- predisposizione riparto spese dell'eventuale servizio nido dei Comuni associati secondo le modalità previste in convenzione.

Ufficio Tributi

L'ufficio è incardinato nel Servizio Finanziario.

Rientrano nei compiti dell'ufficio tributi tutte le attività che la legge, gli statuti, i regolamenti, gli atti di organizzazione e i Piani Esecutivi di Gestione attribuiscono al settore anche ricorrendo all'uso di qualificazioni corrispondenti.

La responsabilità dei singoli tributi, nei casi previsti dalla legge, può essere assegnata ai funzionari assegnati all'Ufficio con specifico provvedimento.

All'ufficio, in particolare, sono attribuiti i seguenti compiti:

- svolgimento di tutta l'attività connessa all'applicazione e riscossione di tasse, tributi ed imposte comunali, compresa la riscossione coattiva degli stessi;
- svolgimento di tutta l'attività connessa alla determinazione, applicazione e riscossione delle tariffe;
- costituzione in giudizio innanzi alle Commissioni tributarie ed agli altri organi giurisdizionali;
- adozione dei provvedimenti di rimborso nei casi previsti dalla legge e/o dai regolamenti;
- predisposizione e firma richieste di pagamento crediti nei procedimenti fallimentari;
- pubblicazione degli atti e dei dati di competenza dell'ufficio tributi sul sito comunale.
- cura degli adempimenti e delle comunicazioni, anche tramite inserimento di dati o trasmissioni on line istituiti ai sensi di legge e compreso l'aggiornamento delle informazioni in materia di contratti pubblici (Sicopat), per le materie di competenza;
- pubblicazione in ossequio alla normativa sulla trasparenza e l'anticorruzione ed in conformità alle indicazioni fornite dal Responsabile della Trasparenza, dei dati e dei provvedimenti adottati nell'ambito delle competenze affidate.

Servizio Tecnico

Al responsabile del servizio spetta la direzione del personale addetto al Servizio, compresa la ripartizione dei compiti e l'individuazione dei responsabili dei procedimenti nonché l'adozione dei provvedimenti che il regolamento organico e di organizzazione dei servizi, gli accordi sindacali ed altri regolamenti affidano ai capoufficio altrimenti denominati anche responsabili di struttura o responsabili di servizio.

Rientrano nei compiti del servizio tutte le attività che le leggi, gli statuti, i regolamenti, gli atti di organizzazione e i Piani Esecutivi di Gestione attribuiscono al settore anche ricorrendo all'uso di qualificazioni corrispondenti.

In particolare sono di competenza del Servizio le seguenti attività:

- programmazione, organizzazione, effettuazione e controllo della manutenzione ordinaria e straordinaria dei beni comunali di tutti gli enti associati e relativi servizi connessi (strade, parchi, verde pubblico, arredo urbano, impianti e strutture sportive, centri congressuali, cimiteri, immobili, acquedotti, fognature, impianti illuminazione, centraline, impianti di riscaldamento, intero parco macchine, autocarri, motocarri e mezzi operativi di proprietà degli Enti- con esclusione dei ciclomotori ed autovetture in dotazione al Servizio di Polizia Locale-, servizi gestione calore, sgombero neve...), con utilizzo della dotazione organica assegnata ai cantieri comunali, con acquisto del materiale necessario e con affido di eventuali incarichi di manutenzione a ditte specializzate del settore;

- acquisto vestiario e equipaggiamento da destinare agli operai comunali, compresi i dispositivi individuali di protezione e sicurezza, nonché acquisto attrezzature e mezzi per il cantiere comunale;
- attivazione procedure per la registrazione nell'inventario di tutti i beni e immobili di competenza del Servizio;
- direzione e coordinamento cantiere comunale e liquidazione spesa per l'indennità di reperibilità degli operai comunali qualora istituita;
- gestione progetti "Intervento 19" qualora attivati nonché gestione dei condannati alla pena del lavoro di pubblica utilità;
- gestione ufficio unico acquisti e servizi per tutti gli Enti associati con relativa predisposizione e gestione pratiche di acquisto di beni e servizi con procedure telematiche;
- gestione procedure di concessione e autorizzazione all'uso di sale pubbliche, palestre e impianti sportivi, concessione di servizi pubblici svolti all'interno degli immobili comunali, affidamento attività con finalità commerciali e successiva verifica e controllo del corretto utilizzo dei beni immobili e strutture concessi/affidati o affittati a terzi o condotti direttamente;
- gestione procedure di eliminazione e/o alienazione dei beni inservibili;
- escussione e restituzione delle fidejussioni/cauzioni depositate a garanzia del rispetto delle previsioni normative e contrattuali inerenti la realizzazione di opere pubbliche o la concessione in uso di immobili o sale comunali;
- attività propedeutiche all'acquisizione dei beni immobili, anche attraverso lo strumento dell'esproprio, redazione stime, frazionamenti, intavolazioni, con eventuale affidamento di incarichi a professionisti esterni;
- organizzazione delle eventuali giornate ecologiche;
- predisposizione di tutti gli atti ed elaborati necessari per la realizzazione delle opere in economia connesse alla gestione e manutenzione del patrimonio comunale;
- realizzazione lavori pubblici programmati sia con riferimento alle fasi della progettazione che della esecuzione; approvazione a tutti gli effetti progetti di opere pubbliche, scelta delle procedure per l'appalto, indicazione delle relative procedure ad invito, definizione delle proposte di finanza di progetto entro i termini normativamente definiti, assegnazione di incarichi a tecnici professionisti e consulenti, approvazione contabilità finali e collaudo, etc.
- interventi volti a favorire la vivibilità del territorio attraverso la prevenzione e la gestione degli eventi calamitosi, la cura e tutela degli ambienti dagli inquinamenti, gli interventi di bonifica e ripristino ambientale dei siti inquinanti, etc.
- predisposizione atti istruttori relativi all'adozione di varianti al P.R.G., nei limiti delle competenze, con eventuale assegnazione incarico a tecnici professionisti e consulenti esterni;
- applicazione corretta e puntuale degli strumenti urbanistici in vigore;
- sperimentazione di nuove procedure per potenziare, razionalizzare e snellire l'attività dell'Ufficio Edilizia Privata quali il collegamento informatico con l'ufficio tributi ed anagrafe e l'archiviazione ottica delle pratiche edilizie al fine di semplificare e razionalizzare i procedimenti inerenti il rilascio dei permessi a costruire;
- intera gestione del settore dell'edilizia ed urbanistica ed in particolare del rilascio dei provvedimenti edilizi, di eventuali provvedimenti di diniego, varianti, sanatorie, condoni, provvedimenti di voltura, di deroga, determinazione contributi di concessione e verifica dei casi di esenzione nonché rimborso dei contributi pagati nei casi previsti dalle norme vigenti in materia, rilascio dichiarazioni di agibilità/abitabilità, emanazione ordinanze inerenti l'attività urbanistica edilizia, vigilanza, irrogazione sanzioni, etc.
- implementazione del servizio Free WiFi Zone;
- attuazione, in materia di sicurezza sul lavoro, di quanto previsto dalla legislazione vigente in materia di sicurezza dei locali e degli edifici comunali (prove di evacuazione, individuazione e designazione del personale addetto alla sicurezza degli edifici comunali, Piani di Emergenza, individuazione delle relative squadre antincendio e di pronto soccorso,

- etc.), adempiendo alle prescrizioni che emergono nelle riunioni periodiche (art. 35 D.Lgs 81/2008), etc.;
- datore di lavoro limitatamente al settore tecnico e quindi per il personale tecnico operaio e ausiliario;
 - supporto al Servizio affari generali per l'aggiornamento della toponomastica comunale;
 - cura degli adempimenti e delle comunicazioni, anche tramite inserimento di dati o trasmissioni on line istituiti ai sensi di legge e compreso l'aggiornamento delle informazioni in materia di contratti pubblici (Sicopat), per le materie di competenza;
 - pubblicazione in ossequio alla normativa sulla trasparenza e l'anticorruzione ed in conformità alle indicazioni fornite dal Responsabile della Trasparenza, dei dati e dei provvedimenti adottati nell'ambito delle competenze affidate.

All'interno dell'Area Tecnica è individuato l'Ufficio Edilizia Privata.

All'attuale responsabile del Servizio Tecnico del Comune di Pinzolo, in prima istanza e fatta salva in futuro un'eventuale rotazione dei responsabili in ottemperanza a quanto prescritto dalla vigente normativa in materia di Prevenzione della Corruzione, è affidato il Coordinamento e la gestione del Servizio Tecnico.

9. Modalità di gestione, motivazione professionale, competenze e formazione

Al fine di generare un'effettiva innovazione nella gestione ed erogazione dei servizi è importante che la nuova organizzazione tenda ad evolversi da una cultura basata solo sull'adempimento e sul modello "Comando-Esecuzione-Controllo", a una cultura della responsabilità dei risultati basata sul modello "Leadership-Orientamento-Valutazione". Quest'ultima è una cultura del lavoro e dell'organizzazione che mette al centro la capacità di guida dei capi diretti e lo sviluppo della motivazione dei collaboratori mediante la relazione e il coinvolgimento. È una cultura che tende a combinare il senso e il valore del lavoro con la creatività di ognuno e la capacità di metterci del proprio, e con una corrispondenza tra prestazioni e riconoscimenti basata su un principio di giustizia sociale. Il senso di giustizia sociale interno ai gruppi di lavoro è la principale fonte di un buon clima lavorativo.

Nell'amministrazione pubblica, inoltre, è sempre più importante giungere a distinguere tra uguaglianza delle opportunità e meritorietà nei trattamenti. Mentre è decisivo, infatti, che tutti abbiano le stesse opportunità di migliorare le proprie capacità e di esprimerle, è altrettanto importante trattare in modo appropriato e diverso le persone che lavorano in base alle prestazioni e ai risultati ottenuti in rapporto agli obiettivi da raggiungere.

Per questo si ritiene di particolare importanza applicare una metodologia di lavoro basata sulle metodologie proprie del "Contratto psicologico", per lo sviluppo della motivazione e della qualità ed efficacia delle prestazioni.

Per favorire l'innovazione organizzativa all'interno dell'Associazione dei Comuni è importante prevedere alcune azioni di formazione che riguardino:

- Obiettivi previsti e sviluppo formativo delle competenze
- Governance e management
- Sviluppo delle professionalità per il Front Office Evoluto
- Sviluppo delle professionalità in ambito dirigenziale
- Aggiornamento e coordinamento per gli amministratori

10. Indicazioni applicative

- Gradualità nella realizzazione: ogni cambiamento esige una particolare attenzione alla gradualità con cui è realizzato, in modo da poter favorire l'avvicinamento al risultato atteso, consentendo di elaborare le resistenze e le difese emergenti. Sia i provvedimenti amministrativi necessari che la gestione della collocazione e ricollocazione delle persone richiede una particolare attenzione alle dinamiche evolutive e un'attenta gestione di ogni passaggio significativo.
- Coerenza tra strategie e azioni: il Coordinamento dei Sindaci dell'Associazione dei Comuni, la Segreteria generale e i capi responsabili devono seguire accurate prassi di coordinamento con lo scopo di presidiare la coerenza fra gli orientamenti strategici dell'Associazione dei Comuni e le singole azioni applicative e gestionali.
- Funzione di leadership: la capacità di guida è una delle funzioni decisive per il funzionamento della nuova organizzazione e per il raggiungimento degli obiettivi. Espressa sia dagli amministratori che dai responsabili dei servizi essa può guidare la motivazione, orientare le prestazioni, migliorare le prestazioni e qualificare i servizi mediante il coinvolgimento diretto dei singoli collaboratori.
- Uguaglianza delle opportunità: un importante criterio di gestione dell'organizzazione degli uffici prevede che il principio di uguaglianza sia rispettato per quanto riguarda le opportunità, che devono essere uguali per tutti, secondo i principi normativi vigenti e in base a criteri di giustizia sociale.
- Motivazione e meritorietà: all'uguaglianza delle opportunità deve corrispondere una differenziazione dei trattamenti in base a criteri di motivazione e di meritorietà nelle prestazioni.

ARCHITETTURA ISTITUZIONALE ED ORGANIZZATIVA DEL PERCORSO ASSOCIATIVO

Sovrintendenza e Coordinamento Istituzionale	→	Coordinamento dei Sindaci
Raccordo funzionale	→	Segretari dei Comuni associati

Convenzione e strumenti della gestione associata per ogni singolo servizio

Coordinamento istituzionale	→	Coordinamento dei Sindaci
Coordinamento funzionale	→	Segretari dei Comuni delle gestioni associate
Coordinamento gestionale e responsabilità gestionale	→	Responsabili dei Servizi e Responsabili degli Uffici
Modello organizzativo	→	Costruito dai Segretari comunali con

		l'apporto del Responsabile del servizio di concerto con i Responsabili degli uffici
Piano di economico-finanziario	→	Da definire e da inserire in sede di convenzione

PROPOSTA DI PIANO DI LAVORO

Adempimenti	Temporizzazione
Riunione dei Sindaci interessati alla gestione associata di tutte le funzioni fondamentali; Conferma della volontà dei presenti di associarsi per la gestione di tutte le funzioni fondamentali;	Entro 30/06/2016
Insedimento della Coordinamento dei Sindaci; presa d'atto del Comune referente	Entro 30/06/2016
Costituzione da parte del Coordinamento dei Sindaci del "raccordo funzionale" (costituito da tutti i Sindaci e i Segretari di tutti i Comuni dell'Ambito)	Entro 30/06/2016
Individuazione, da parte del Coordinamento dei Sindaci, di un Comune capofila per ogni funzione da gestire in forma associata	Entro 30/06/2016
Costituzione, per ogni funzione fondamentale da gestire in forma associata, a cura dei Sindaci e dei Segretari dei Comuni e dai funzionari preposti alla funzione medesima in ogni singolo Ente – Approvazione progetto generale di gestione associata.	Entro 30/06/2016
Elaborazione della proposta di convenzione attuativa basata sul piano di economico-finanziario e costruita sul modello organizzativo prescelto.	Entro 15/07/2016
Esame e decisione, da parte del Coordinamento dei Sindaci in merito ad ogni proposta di convenzione di gestione associata di funzione fondamentale da attivare il 01/08/2016	Entro 15/07/2016
Approvazione di tutte le convenzioni attuative di cui sopra da parte dei Consigli comunali.	Entro il 31/07/2016
Approvazione di tutte le ALTRE convenzioni attuative di cui sopra da parte dei Consigli comunali.	Entro il 31/12/2016

Il presente progetto è stato approvato dalla Coordinamento dei Sindaci di data 27 giugno 2016 e trasmesso alla Provincia Autonoma di Trento.

Carisolo, 27 giugno 2016

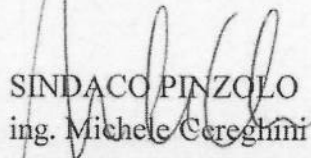
SINDACO CARISOLO

rag. Arturo Povinelli



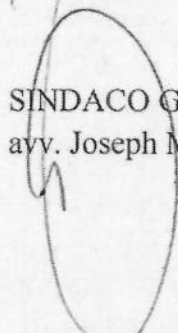
SINDACO PINZOLO

ing. Michele Cereghini



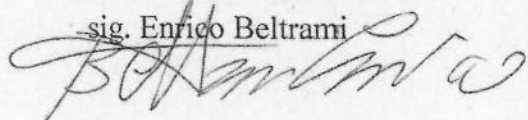
SINDACO GIUSTINO

avv. Joseph Masè



SINDACO MASSIMENO

sig. Enrico Beltrami





Piano di lavoro in materia di ICT

Gestione Associata

Ambito 8.4

Carisolo Giustino Massimeno Pinzolo

Documento predisposto dal Consorzio dei Comuni Trentini



INDICE

1.	PREMESSA.....	3
2.	IL METODO ADOTTATO	6
3.	ANALISI DELLA SITUAZIONE E PROPOSTA OPERATIVA	8
A.	CONNETTIVITÀ.....	10
B.	INFRASTRUTTURA INFORMATICA	13
C.	SOFTWARE GESTIONALI.....	21
D.	STRUMENTI OFFICE	30
E.	PORTALE WEB E SERVIZI ON-LINE.....	33
4.	ASPETTI ECONOMICI.....	35



1. PREMESSA

Nell'ambito della collaborazione tra il Consorzio dei Comuni Trentini e la Provincia Autonoma di Trento è stata avviata un'iniziativa, il cosiddetto "laboratorio di mutuo aiuto", con l'obiettivo di garantire una visione sempre più "cittadino-centrica" e una nuova e condivisa modalità di gestione delle iniziative ICT di rispettiva competenza.

Questo approccio è stato condiviso nella convinzione che le possibili sinergie e i benefici ottenibili, nonché un adeguato coordinamento nell'ambito di altri progetti inseriti nella cornice dell'Agenda digitale, possano dare piena attuazione agli orientamenti strategici nazionali che riconoscono il principio dei cittadini al centro dell'azione amministrativa con pieni diritti di cittadinanza digitale.

In tale contesto è stata recentemente definita una significativa riorganizzazione del personale dedicato agli Enti Locali, andando a sottoscrivere con la Società di Sistema Informatica Trentina, il distacco di alcuni consulenti presso il Consorzio dei Comuni. La nuova organizzazione ha permesso al Consorzio di potenziare e specializzare la propria funzione di consulenza e affiancamento agli Enti Locali in materia di ICT (vedi comunicazione del Consorzio dei Comuni dell'8 marzo 2016).

Grazie ad azioni che mirano ad una maggior condivisione di conoscenze, di pratiche, di metodologie e di strumenti a livello territoriale, la nuova riorganizzazione è stata definita secondo un'impostazione orientata a perseguire gli obiettivi del SINET (L.P. 16 del 2012), per una progressiva attuazione di progetti ed iniziative comuni secondo logiche di riuso, trasparenza e partecipazione.

La nuova organizzazione ha reso possibile l'attivazione, all'interno dell'Area Innovazione del Consorzio dei Comuni, di un nuovo servizio di consulenza in materia di ICT, materia che gli Enti Locali stanno affrontando ai fini della realizzazione dell'Agenda Digitale del Trentino (vedi comunicazione del Consorzio dei Comuni del 1° aprile 2016).

In virtù di questo sviluppo, in accordo con la Provincia, si è incaricato il Consorzio dei Comuni di curare e accompagnare, in ambito ICT, tutti i processi di gestione associata e di fusione in corso e quindi, nelle attività iniziali del nuovo servizio, viene data prioritaria attenzione a tutti quei Comuni interessati dai processi previsti dalla riforma istituzionale.

Queste attività costituiscono una parte importante del percorso che terminerà in questa prima fase con la presentazione da parte di ogni ambito di gestione associata del piano di riorganizzazione intercomunale. Il servizio di consulenza, grazie ai rapporti associativi tra il Consorzio dei Comuni e gli Enti Locali e di quanto previsto dalla riforma istituzionale, proseguirà tramite attività continuative di consulenza e accompagnamento pluriennale che avranno l'obiettivo di definire nel complesso gli aspetti per rendere ogni Ente



in linea con i temi dell'Agenda digitale e con i principi guida a favore dei cittadini.

Il Consorzio dei Comuni, in aderenza alla visione strategica condivisa con la Provincia, ha strutturato e organizzato queste attività secondo le seguenti linee di azione:

- **punto di contatto e di consulenza per gli Enti trentini sui temi dell'Agenda digitale.**

Raccolta degli interessi degli Enti Locali rispetto a specifiche tematiche digitali; organizzazione di eventi in-formativi sul territorio; avvio di un servizio di consulenza presso il Consorzio;

- **consulenza ed affiancamento per i processi di gestione associata e fusione di Comuni.**

Consulenza finalizzata al supporto e all'affiancamento in ambito ICT per gli Enti che stanno affrontando il percorso di gestione associata o per gli Enti che hanno deciso di affrontare un percorso di fusione;

- **monitoraggio delle iniziative, dei progetti e degli obblighi legati al digitale.**

Nascita di un canale informativo nei confronti degli Enti Locali sulle principali novità digitali di interesse. Attivazione di un'area web e di una newsletter dedicata;

- **promozione del riuso di soluzioni ICT attive presso gli Enti Locali trentini e delle buone pratiche individuate sul territorio.**

Consulenza finalizzata all'individuazione ed alla promozione delle migliori soluzioni ICT in essere presso gli Enti Locali sfruttando anche le buone pratiche già in uso;

- **consulenza per gli Enti interessati a sviluppare nuovi progetti innovativi.**

Promozione e sviluppo di nuovi progetti innovativi da sperimentare e mettere a disposizione di tutti gli Enti interessati del territorio.

Le prime attività previste saranno concentrate nel supporto e nell'affiancamento in ambito ICT ai Comuni coinvolti nei percorsi di gestione associata e di fusione.

Il servizio di consulenza potrà fornire un supporto ICT agli Enti Locali attraverso il quale, per esempio, effettuare un'analisi della situazione ICT in essere, evidenziare eventuali criticità – anche connesse con la situazione delle reti, delle connessioni e degli applicativi – e proporre possibili soluzioni, coinvolgendo di volta in volta i vari interlocutori interessati.

Il presente documento si inquadra in questo scenario e vuole costituire un contributo concreto all'attuazione del percorso che gli Enti stanno definendo e realizzando.



Il piano di lavoro ha l'obiettivo di dare una visione volutamente sintetica della situazione informatica presente presso gli Enti della gestione associata e potrà essere utilizzato come parte integrante del piano di riorganizzazione intercomunale delle gestioni associate.

I consulenti del Consorzio dei Comuni sono a completa disposizione per approfondire i singoli punti del presente documento con i referenti politici e amministrativi dei Comuni e per agevolare la possibile integrazione del documento all'interno del piano di riorganizzazione redatto dall'ambito.



2. IL METODO ADOTTATO

I dati relativi alle soluzioni informatiche e agli strumenti utilizzati dai Comuni, e i costi corrispondenti, sono un'informazione necessaria per poter avviare un percorso di analisi finalizzato alla definizione del piano di lavoro ICT per l'attivazione delle gestioni associate.

Nel corso degli anni le persone che fanno parte del servizio di consulenza attivato presso il Consorzio dei Comuni hanno gestito molteplici informazioni raccolte nel corso di precedenti incontri e di altre numerose attività di consulenza svolte presso i Comuni del Trentino.

Le attività, le esperienze e le situazioni riscontrate nei Comuni hanno permesso di conoscere nel dettaglio le tipologie di realtà comunali, diverse per la loro dimensione, per la loro strutturazione interna, per le loro peculiarità territoriali: realtà formate dai Comuni più grandi, realtà di medie dimensioni, realtà turistiche o realtà di dimensioni più contenute.

La conoscenza di queste specificità e le informazioni già in nostro possesso, grazie ad un'attività di rielaborazione e organizzazione, vengono messe a disposizione dei Comuni e sono un punto di partenza dal quale si potrà avviare l'analisi iniziale, facilitando in questo modo le strutture comunali coinvolte ed evitando ulteriore lavoro di recupero dati.

Le fasi che, a seguito della richiesta di consulenza dei Comuni interessati, hanno portato alla definizione del presente documento sono le seguenti:

- primo incontro di sensibilizzazione con i referenti indicati per illustrare il servizio di consulenza e il metodo di lavoro finalizzato alla realizzazione del presente documento e presentazione dei dati a nostra disposizione;
- raccolta dei dati, integrati e validati dai singoli Comuni o dal referente della gestione associata, con il supporto del consulente del Consorzio;
- analisi dei dati raccolti, anche attraverso approfondimenti con i singoli Comuni, considerando anche i seguenti aspetti:
 - i dati sono raggruppati secondo specifiche categorie con caratteristiche e parametri che possono influenzare la soluzione complessiva;
 - l'analisi ha tenuto conto delle peculiarità dei singoli territori, delle strutture comunali e delle organizzazioni già attive presso i singoli Comuni.
- predisposizione del piano di lavoro con la formulazione della proposta delle attività che i Comuni della gestione associata potranno avviare in materia di ICT. In particolare, nel piano di lavoro vengono presentati:
 - i dati validati, aggregati per settore, della situazione ICT di ogni Comune dell'ambito;



- lo scenario ottimale, riferito al sistema informativo ideale per l'operatività di una gestione associata, al quale fare riferimento;
- la proposta operativa che tiene conto dei vincoli e dei requisiti specifici dell'ambito territoriale;

L'elaborazione della proposta operativa ha previsto momenti di condivisione attraverso il coinvolgimento di tutte le persone che compongono il servizio di consulenza del Consorzio dei Comuni, sfruttando in tal modo tutte le competenze e mettendo a fattor comune le esperienze raccolte sul territorio;

- una valutazione dell'impatto per l'attuazione delle attività previste nella proposta operativa, considerando anche la stima dei possibili costi.

N.B.: l'indicazione della stima dei costi, resa possibile anche grazie all'esperienza maturata dai consulenti del Consorzio dei Comuni, può rendersi necessaria vista la difficoltà di ottenere in tempi contenuti le offerte formali da parte dei fornitori coinvolti. Ragionevolmente la stima avrà un margine di accuratezza con un'approssimazione del 10-20%;

- presentazione del piano di lavoro ICT al referente della gestione associata e agli organi politici dei Comuni dell'ambito;
- supporto ed affiancamento consulenziale ai referenti della gestione associata nella realizzazione delle attività previste dal piano di lavoro presentato.

I consulenti del Consorzio dei Comuni sono a disposizione per affiancare i Comuni non solo nelle attività propedeutiche alla realizzazione del piano di avvio delle gestioni associate ma anche nelle fasi successive comprensive il supporto nelle relazioni con i fornitori, la redazione delle richieste di offerta, l'analisi e la valutazione delle offerte tecniche-economiche inviate dai singoli fornitori e il supporto al coordinatore dell'ambito nella realizzazione dei diversi interventi definiti.

L'attività nei confronti dei Comuni non si conclude quindi con la presentazione del presente piano di lavoro finalizzato alla gestione associata ma proseguirà, per gli Enti interessati, anche con ulteriori interventi di consulenza in materia di ICT.



3. ANALISI DELLA SITUAZIONE E PROPOSTA OPERATIVA

Il contenuto di questo capitolo è stato sviluppato attraverso il coinvolgimento di tutto il servizio di consulenza ICT del Consorzio dei Comuni.

I dati recuperati dalle attività di verifica e censimento preliminare sono stati validati mediante attività di confronto effettuate con i referenti dei Comuni nel corso degli incontri e dei contatti di seguito riportati:

Data	Luogo	Attività svolta	Presenti
15 aprile	Carisolo	Confronto preliminare e validazione dati Carisolo	Referente Carisolo Barbara Ferrazza
29 aprile	Giustino, Massimeno	Confronto preliminare e validazione dati Giustino e Massimeno	Referente Giustino e Massimeno dott.ssa Paola Lochner
11 aprile	Pinzolo	Confronto preliminare e validazione dati Pinzolo	Referente Pinzolo dott.ssa Maria Pia Binelli, Amministratore di sistema Pinzolo
11 aprile	Carisolo	Preparazione incontro con i Sindaci	Referente Carisolo Barbara Ferrazza
19 aprile	Carisolo	Analisi dati validati	Referenti Giustino, Massimeno, Pinzolo
19 aprile	Carisolo	Presentazione dati validati e linee guida per la predisposizione del Piano di Lavoro ICT	Sindaci, consulenti esterni, referenti Giustino, Massimeno, Pinzolo
25 aprile	Pinzolo	Analisi dati validati e discussione sul Piano di Lavoro ICT. Richiesta preventivi di spesa	Referenti Carisolo, Giustino, Massimeno, Pinzolo
6 giugno	Pinzolo	Presentazione prima versione del Piano di Lavoro ICT	Referenti Carisolo, Giustino, Massimeno, Pinzolo
15 giugno	Pinzolo	Presentazione della versione definitiva del Piano di Lavoro ICT	Referenti Carisolo, Giustino, Massimeno, Pinzolo

I dati sono stati raccolti attraverso un database complessivo di tutti gli Enti trentini in uso dal servizio di consulenza e vengono raggruppati in questo documento secondo cinque distinte categorie ognuna delle quali contribuisce alla costituzione del sistema informativo degli Enti Locali. Si esaminano dapprima gli aspetti tecnologici e infrastrutturali, per passare poi agli aspetti relativi ai sistemi gestionali, per concludere con gli aspetti più innovativi, legati ai servizi offerti ai cittadini e alle imprese.

Le categorie oggetto dell'analisi sono pertanto le seguenti:

A. Connettività;



- B. Infrastruttura informatica;
- C. Software gestionali;
- D. Strumenti office;
- E. Portale web e servizi on-line.

Ogni capitolo relativo alle singole categorie rappresenta una scheda auto-consistente costituita da:

- descrizione del contesto: breve descrizione dell'argomento che si andrà ad affrontare;
- situazione attuale: descrizione della situazione riscontrata presso i singoli Comuni dell'ambito, basata sui dati raccolti e validati;
- scenario ottimale: definizione del miglior scenario possibile per l'avvio delle gestioni associate, indicazione dei vantaggi per gli Enti Locali, i cittadini e le imprese;
- proposta operativa: definizione della proposta operativa realizzabile tenendo in considerazione vincoli, criticità e opportunità presenti all'interno dei singoli Comuni. La proposta operativa sarà comprensiva di una stima dei costi che gli Enti dovranno sostenere.

Al fine di agevolare la lettura della proposta operativa, le prime attività che il Comune dovrà svolgere vengono inserite all'interno di appositi riquadri.



A. Connettività

In questo capitolo si fa riferimento alla rete in banda larga della Provincia Autonoma di Trento che permette la connessione delle sedi delle Pubbliche Amministrazioni. Non si prende in esame la rete locale dell'Ente che necessariamente deve collocarsi negli edifici delle diverse sedi e che è gestita solitamente da fornitori esterni.

La connettività si misura in Megabit per secondo (Mbps) e può essere fornita attraverso il tradizionale doppino telefonico (ADSL), cavi in fibra ottica o attraverso collegamenti radio WiFi.

Attualmente le connessioni messe a disposizione degli Enti Locali gratuitamente dalla Provincia, attraverso Trentino Network, sono tipicamente dell'ordine dei 10-30 Mbps per le connessioni WiFi e di 10-100 Mbps per le connessioni in fibra ottica.

Il tipo e la quantità di informazioni scambiate dipendono dalle caratteristiche e dal numero dei sistemi informatici che vengono interconnessi (file server, application server, web server, ecc.), dai protocolli di comunicazione che questi usano per interagire (FTP, http, WS_*, ecc.) e dal numero di utilizzatori che usano contemporaneamente la stessa connessione.

Grazie alla disponibilità di connettività in banda larga i Comuni sono in grado di accedere a diversi servizi, tra i quali si segnalano:

- la navigazione in internet, divenuta uno strumento dal quale non si può prescindere in quanto garantisce accesso ad un patrimonio informativo potenzialmente illimitato e a numerose banche dati utilizzate quotidianamente dai dipendenti comunali;
- l'utilizzo di servizi gestionali erogati dal Consorzio dei Comuni e dalle Società di Sistema tra i quali si citano, a titolo di esempio, la posta elettronica, il sito istituzionale ComunWeb e i software applicativi gestionali in modalità ASP;
- l'accesso a servizi tecnologici come la telefonia VoIP, l'esternalizzazione dei server basati sul modello "cloud", il backup centralizzato, la videoconferenza, ecc.;
- l'attivazione di servizi innovativi quali streaming e videosorveglianza;
- l'interconnessione delle reti comunali che abilita i dipendenti dislocati su sedi distinte a lavorare in condivisione sulle stesse banche dati e che diventa particolarmente importante per l'attuazione di una gestione associata.

A supporto dei servizi sopra citati la rete provinciale garantisce un adeguato livello di sicurezza e di riservatezza grazie all'utilizzo di sistemi anti intrusione e all'adozione di rigorose procedure di controllo della qualità.



La continuità di servizio, già su buoni livelli nel caso di connettività WiFi, diventa ottima nel caso in cui si sia in presenza di collegamenti in fibra ottica, meno soggetti ad interruzioni e cali di prestazioni legati ad agenti esterni.

Per le sedi dotate di collegamenti su rete WiFi è prevista la presenza di una linea di tipo ADSL di backup che può essere attivata in caso di guasti che non permettono di ripristinare il servizio in tempi brevi.

SITUAZIONE ATTUALE

Come evidenziato nella tabella che segue tutti Comuni dell'ambito dispongono di connettività sulla rete provinciale in fibra ottica configurata a 100 Mbps per Pinzolo e a 10 Mbps per Carisolo, Giustino e Massimeno.

La rete di Pinzolo è configurata per ricevere una consegna aggiuntiva a 4 Mbps utilizzata per il funzionamento di alcuni servizi tra i quali la posta elettronica e il salvataggio remoto dei dati.

	<i>Carisolo</i>	<i>Giustino</i>	<i>Massimeno</i>	<i>Pinzolo</i>
Connettività	Fibra ottica a 10 Mbps	Fibra ottica a 10 Mbps	Fibra ottica a 10 Mbps	Fibra ottica a 100 Mbps

L'attività di rilevazione ha evidenziato che gli uffici del Comune di Pinzolo ubicati a Madonna di Campiglio sono connessi alla rete provinciale attraverso un collegamento WiFi configurato a 4 Mbps.

SCENARIO OTTIMALE

In un contesto generale nel quale l'evoluzione tecnologica rende disponibili servizi informatici e di comunicazione sempre più avanzati si ritiene che gli Enti debbano disporre di connettività in fibra ottica ad almeno 100 Mbps.

Questa indicazione non si discosta dagli obiettivi legati alla connettività dettati dall'Agenda Digitale europea che sancisce il diritto per tutti i cittadini di accedere a internet ad una velocità di almeno 30 Mbps.

Con la disponibilità di banda in fibra ottica ad almeno 100 Mbps è assicurato il funzionamento di tutti i servizi descritti in precedenza, anche quelli più delicati come l'accesso condiviso alle banche dati e la telefonia VoIP per i quali i collegamenti su rete WiFi non risultano sempre adeguati.

I vantaggi

Grazie ai servizi resi disponibili attraverso la connettività in banda larga gli Enti sono oggi in grado di procedere alla completa digitalizzazione del procedimento amministrativo.



In ottica di gestione associata dei servizi questo aspetto può favorire la collaborazione nella gestione dei procedimenti tra i dipendenti che potranno essere chiamati ad operare su sedi di lavoro distinte.

Dal punto di vista del cittadino la digitalizzazione dei procedimenti amministrativi consente agli Enti di progettare servizi online sempre più avanzati che permettono, ad esempio, la presentazione di istanze e dichiarazioni comodamente da casa attraverso i portali istituzionali.

Tra i benefici indiretti legati alla presenza della fibra ottica sul territorio si segnala infine la disponibilità, attraverso offerte promosse da operatori privati, di connessioni internet per cittadini ed imprese non raggiunti dai servizi ADSL tradizionali.

PROPOSTA OPERATIVA

La connettività disponibile per i Comuni di Carisolo, Giustino e Massimeno non è ritenuta adeguata a garantire l'accesso alle banche dati condivise per i dipendenti che operano sulle varie sedi della gestione associata.

Per questo si è già deciso di inviare al Servizio Gestioni Patrimoniali e Logistica della Provincia Autonoma di Trento la richiesta di aumento della connettività garantita alle sedi di Carisolo, Giustino e Massimeno dagli attuali 10 Mbps a 100 Mbps. Il consulente del Consorzio ha supportato l'Ente nella stesura della richiesta.

Si segnala che ad oggi il potenziamento della connessione è speso dalla Provincia Autonoma di Trento e quindi non sono da prevedere oneri aggiuntivi a carico dei Comuni della gestione associata. Non è inoltre previsto alcun impegno da parte del personale dei Comuni interessati.

Si sottolinea che si ritiene invece necessaria la riconfigurazione delle modalità di consegna della connettività sulla rete di Pinzolo in modo che l'accesso ai servizi della gestione associata sia garantito con 100 Mbps di banda.

L'amministratore di sistema ha già preso contatto con la struttura tecnica di Trentino Network per individuare e pianificare le opportune attività di riconfigurazione degli apparati di rete.



B. Infrastruttura informatica

Per infrastruttura informatica ci si riferisce all'insieme dei sistemi tecnici e tecnologici più rilevanti che sono impiegati nell'erogazione dei servizi informatici, ovvero server e postazioni di lavoro.

Ogni componente dell'infrastruttura è costituita da una parte "fisica" (hardware) e da una parte software che permette di interagire con questa e farla funzionare (software di base e/o sistema operativo).

Le postazioni di lavoro sono costituite generalmente da PC, tipicamente utilizzati dai dipendenti per svolgere le loro consuete attività, mentre le piattaforme server eseguono diversi ruoli specialistici (file server, database server, application server, terminal server, web server ecc.) e sono finalizzate a rispondere a richieste di servizio provenienti da altri sistemi, principalmente le postazioni di lavoro.

All'interno dello stesso server fisico possono essere attivati più server virtuali, attraverso i quali è possibile realizzare le differenti tipologie di server di cui sopra, condividendo al meglio le risorse hardware disponibili.

Esistono anche diverse forme di virtualizzazione delle postazioni di lavoro, che possono risultare interessanti alle organizzazioni di una certa dimensione in quanto consentono di contribuire a contenere i costi di assistenza e a facilitare l'eventuale ripristino delle funzionalità delle postazioni.

Una delle architetture più recenti ed interessanti è quella che prevede la collocazione esterna e distante alla sede delle componenti server (hosting virtuale), nella cosiddetta nuvola (cloud), con la quale le postazioni di lavoro possono colloquiare. I sistemi server che realizzano servizi in cloud sono solitamente ospitati, in gran numero, all'interno di datacenter specializzati che sono in grado di garantire la presenza delle migliori condizioni per la continuità operativa e la conduzione di tali sistemi.

In un datacenter infatti sono presenti infrastrutture di rete interna e componenti hardware ad alte prestazioni, viene garantita la sicurezza informatica (riservatezza), la sicurezza fisica (antincendio, vigilanza, controllo accessi), la continuità elettrica e di condizionamento degli ambienti, il monitoraggio e la ridondanza dei sistemi.

Per gli Enti locali c'è anche la possibilità di avvalersi di servizi cloud a loro specificatamente dedicati realizzati dalle Società di Sistema.

Oltre alla collocazione delle componenti server, l'architettura cloud si presta ad ospitare altri servizi potenzialmente di grande interesse: il backup e lo storage centralizzato.

Il backup centralizzato consiste nel salvataggio all'interno del cloud, delle informazioni che risiedono sui sistemi dell'Ente, con possibilità di ripristino in caso di necessità. Il primo trasferimento dei dati potrà risultare piuttosto



lungo in funzione della quantità di dati trasmessi, mentre i successivi salvataggi richiederanno generalmente tempi molto più contenuti in quanto verranno trasmessi solamente i dati variati rispetto al precedente salvataggio.

Per garantire il corretto funzionamento del servizio di backup, indipendentemente che esso sia centralizzato o gestito localmente dall'Ente, è fondamentale che periodicamente vengano effettuate delle prove di verifica dei supporti e di ripristino dei dati.

Lo storage centralizzato consiste nell'avere a disposizione dispositivi di memorizzazione in cloud realizzati con spazio disco e tecnologie ad alte prestazioni in grado di garantire affidabilità e sicurezza.

L'esistenza di un'infrastruttura di connettività, locale e geografica, è prerequisito essenziale per permettere di usufruire efficacemente dei servizi di storage e, in generale, dei servizi cloud.

Di norma tutti i servizi cloud sono forniti a canone e dipendono, per l'hosting virtuale, dalla potenza elaborativa dei sistemi messi a disposizione (memoria RAM e numero di CPU), mentre per i servizi di backup e di storage, dalla quantità di dati trasmessi o memorizzati.

Assistenza Tecnica

L'assistenza tecnica del sistema informativo può essere affidata a personale interno dedicato, qualora disponibile, o ad Aziende esterne.

La maggior parte dei Comuni, non avendo un referente interno che segue gli aspetti informatici, si affida alle Aziende esterne per i servizi di assistenza e per le attività legate alle funzioni di amministratore di sistema.

I fornitori dei servizi di assistenza prevedono diverse modalità di erogazione degli stessi, in particolare:

- per quanto riguarda l'ambito di copertura del servizio, gli interventi sono solitamente relativi a PC, server, rete locale, sistemi di fonia o legati ad attività di installazione e configurazione degli applicativi o di fornitura di hardware e/o software;
- per quanto riguarda le modalità previste per effettuare l'attivazione dei servizi, gli interventi generalmente possono essere richiesti a chiamata, essere comprensivi in un canone fisso (flat), o prevedere un costo composto da un canone base e da un pacchetto di ore a scalare.

Ognuna di queste formule può essere adeguata in funzione dell'organizzazione e delle capacità da parte dell'Ente di entrare nel merito delle questioni tecniche.

La forma contrattuale per i servizi di assistenza tecnica offerti agli Enti Locali riveste un'enorme importanza per quanto riguarda il perimetro degli interventi compresi e i tempi di risposta.



SITUAZIONE ATTUALE

Tutti i Comuni dell'ambito di gestione associata dispongono di server installati presso il municipio sui quali, attraverso opportuni sistemi di virtualizzazione, sono condivise cartelle, applicativi gestionali e stampanti.

Il salvataggio dei dati è garantito dalla copia giornaliera su supporti esterni e, per i Comuni di Carisolo e Pinzolo, attraverso sistemi di salvataggio remoto di una parte delle banche dati.

Di seguito si riporta il dettaglio relativo ai server principali:

	Carisolo	Giustino	Massimeno
Server	Fujitsu Siemens Primergy TX300 S7	HP ML350 G8	HP ML350 G8
Caratteristiche principali	- Intel Xeon 16X CPU E5-2620 2.0 Ghz - 8 GB di memoria - 2 hard disk raid da 1000 GB - sistema di virtualizzazione WMWare	- Intel Xeon 16X CPU E5-2620 2.0 Ghz - 20 GB di memoria - 4 hard disk raid da 300 GB - sistema di virtualizzazione HIPER-V	- Intel Xeon 16X CPU E5-2620 2.0 Ghz - 8 GB di memoria - 3 hard disk raid da 300 GB - sistema di virtualizzazione WMWare

Pinzolo			
Cluster composto da 4 server HP DL380 G6			
- Intel Xeon 8X CPU E5530 2.4 Ghz - 22 GB di memoria - 8 hard disk raid 5 146 GB - sistema di virtualizzazione Proxmox	- Intel Xeon 8X CPU E5550 2.67 Ghz - 20 GB di memoria - 8 hard disk raid 5 300 GB - sistema di virtualizzazione Proxmox	- Intel Xeon 8X CPU E5550 2.67 Ghz - 16 GB di memoria - 4 hard disk raid 5 146 GB - 4 hard disk raid 5 300 GB - sistema di virtualizzazione Proxmox	- Intel Xeon 8X CPU E5550 2.67 Ghz - 16 GB di memoria - 8 hard disk raid 5 300 GB - sistema di virtualizzazione Proxmox

Sui tutti i server che costituiscono il cluster del Comune di Pinzolo è installato un sistema di virtualizzazione Proxmox in modalità HA che permette di costituire, dal punto di vista logico, un unico grande calcolatore.



Di seguito si riporta il dettaglio delle Aziende che si occupano della manutenzione dei sistemi informatici comunali con i relativi costi annuali e le modalità di erogazione del servizio

	Carisolo	Giustino	Massimeno	Pinzolo
Fornitore	B@Work	PC Copy	Zaptech	Mpa solutions
Amministratore di sistema	Corrado Tisi	Samuel Dalfior	Alan Zappini	Gabriele Dallago
Modalità e costi annuali di erogazione del servizio	Canone + pacchetto ore € 1.600,00	Canone + pacchetto ore € 1.600,00	Canone + pacchetto ore € 600,00	Canone + pacchetto ore € 13.441,00

Le postazioni di lavoro dispongono di sistema operativo Microsoft, per lo più in versione Windows 7.

Come evidenziato nella tabella che segue la sede principale del Comune di Pinzolo dispone di un numero di postazioni di gran lunga superiore a quello degli altri Comuni.

	Carisolo	Giustino	Massimeno	Pinzolo
Postazioni di lavoro	8	6	2	32

SCENARIO OTTIMALE

Si ritiene che l'attivazione di infrastrutture tecnologiche in modalità cloud sia da considerare la soluzione ottimale per gli Enti Locali.

Questo significa la dismissione degli attuali server presenti presso i singoli Comuni e l'attivazione di servizi di hosting presso datacenter affidabili e certificati, come quelli messi a disposizione dalla Società di Sistema Informatica Trentina.

La peculiarità di questa architettura è fornire l'infrastruttura come "servizio", sgravando gli Enti da una buona parte dell'onere della sua gestione: oltre che dal semplice costo di acquisto, anche dai diversi costi indiretti che vanno sostenuti per permettere il mantenimento e il corretto funzionamento (servizi di rinnovo dell'hardware, di manutenzione, aggiornamento, energia elettrica, sicurezza, ecc).

Per la loro costituzione i sistemi in cloud garantiscono maggiormente la continuità operativa a fronte di guasti o malfunzionamenti hardware rispetto alla situazione di un server fisico presente all'interno delle sedi dell'Ente. Le caratteristiche dell'infrastruttura in cloud, per i meccanismi di virtualizzazione



che la caratterizzano, garantiscono il ripristino delle funzionalità dei server in tempi dell'ordine dei minuti.

La qualità di tutte le componenti hardware che permettono la realizzazione di un'infrastruttura in cloud è di classe superiore rispetto ai sistemi acquistabili e installabili localmente.

Nei servizi cloud è solitamente compreso sia il backup dell'intero sistema, sia l'attuazione di politiche di disaster recovery che garantiscono l'ulteriore salvataggio dei sistemi in luoghi diversi da quelli in cui sono erogati i servizi.

La potenza dei server in cloud può essere facilmente incrementata e decrementata a fronte delle mutate esigenze dell'Ente, senza comportare dismissione e/o acquisto di nuovi server.

La collocazione dei server cloud in una posizione centralizzata e remota permette inoltre di usare al meglio la connettività in quanto ogni Ente, anche nell'ipotesi di accesso a server appartenenti ad altri Enti (come può capitare nel caso delle gestioni associate) impegna la sua connessione in modo esclusivo (non c'è traffico di dati per accessi da parte di altri Enti).

Va ricordato inoltre che la soluzione dei server in cloud permette di mantenere l'erogazione dei servizi di assistenza tecnica erogati dagli attuali fornitori su tali dispositivi virtualizzati e centralizzati. L'unica eccezione è evidentemente costituita dalla fornitura degli apparati hardware che costituiscono il server fisico.

Assistenza Tecnica

Un valido elemento di razionalizzazione è costituito dall'individuazione di un'unica Azienda per la fornitura di servizi di assistenza tecnica, al fine di ridurre la complessità indotta dalla interazione di attori diversi in interventi di tipo infrastrutturale.

Un altro obiettivo da perseguire è costituito dalla solidità del contratto di assistenza tecnica in particolare per la definizione del perimetro degli interventi previsti e per la definizione dei tempi di risposta che possono risultare critici per garantire la continuità operativa delle funzioni comunali.

I consulenti del Consorzio dei Comuni sono a disposizione per supportare gli Enti nella predisposizione di eventuali bandi/contratti per l'individuazione dell'Azienda da incaricare per la manutenzione informatica dei sistemi e per la valutazione delle offerte pervenute all'Ente.

I vantaggi

L'esternalizzazione dei servizi informatici porta gli Enti Locali a razionalizzare la spesa e a concentrarsi su attività e servizi di primaria competenza delegando la gestione dei servizi accessori a strutture diverse.



L'attivazione di soluzioni in modalità cloud inoltre porta i seguenti vantaggi:

- possibilità di accedere alle risorse dalle diverse sedi degli Enti utilizzando, nei casi in cui i servizi lo permettano, un qualsiasi dispositivo in grado di collegarsi alla rete (PC, thin client, tablet, smartphone);
- nessun costo di investimento iniziale per attivare l'infrastruttura;
- costi di manutenzione legati alle reali esigenze infrastrutturali dell'Ente, sfruttando le caratteristiche di scalabilità della modalità cloud;
- garanzia di sicurezza e di continuità operativa dei server virtuali;
- forte riduzione di disservizi a cittadini e imprese legati a guasti o malfunzionamenti relativi agli apparati informatici presenti presso gli Enti;
- servizi di backup e di eventuale ripristino dei dati affidabili e sicuri, realizzati in sedi geograficamente separate;
- servizi di storage flessibili come dimensione della quantità di dati ospitati, particolarmente interessanti nell'ipotesi di attivare iniziative volte alla digitalizzazione di grandi quantità di documenti.

PROPOSTA OPERATIVA

A seguito dell'analisi congiunta all'interno del servizio di consulenza ICT del Consorzio viene presentata di seguito la proposta operativa realizzabile che tiene conto delle specificità riscontrate e delle necessità emerse nel corso degli incontri dei tavoli di lavoro della gestione associata.

Infrastruttura

In questa fase si ritiene ragionevole continuare ad utilizzare i server già in uso presso i Comuni, soprattutto per salvaguardare i recenti investimenti operati dagli Enti, in particolare Pinzolo, che nel corso dell'ultimo anno ha rivisto completamente la configurazione del sistema di virtualizzazione.

Si consiglia tuttavia di concentrare in un unico server i file e le cartelle che dovranno essere condivise nell'ambito della gestione associata, per facilitare le attività di configurazione e di gestione della rete interna, ottimizzare il traffico di dati e per garantire l'accesso ai dati indipendentemente dalla sede di lavoro.

Tale soluzione andrà definita puntualmente sulla base del modello organizzativo individuato per le gestioni associate dei diversi settori e dovrà essere concordata con l'amministratore di sistema.

Considerato che la sede di Pinzolo è dotata di un numero di postazioni di lavoro di gran lunga superiore a quello delle altre sedi e che l'architettura server presente è la più complessa tra quelle esaminate, si propone di



assegnare ad uno dei server di Pinzolo il ruolo di gestore dell'accesso alle risorse condivise della gestione associata.

Le verifiche svolte con l'amministratore di sistema hanno confermato che l'infrastruttura è dimensionata per supportare l'aumento del carico di lavoro previsto a seguito dell'avvio della gestione associata per cui, per ora, non sono da prevedere oneri per l'adeguamento.

I server degli altri Comuni continueranno ad essere utilizzati ed ospiteranno le cartelle specifiche di ogni Ente ed eventuali applicativi gestionali che non potranno essere centralizzati.

Il tavolo di lavoro concorda sulla necessità di avviare al più presto le attività di riconfigurazione dell'infrastruttura di Pinzolo e delle postazioni di lavoro distribuite sulle sedi di Carisolo, Giustino e Massimeno in modo da permettere agli addetti del servizio segreteria l'accesso alle cartelle attraverso le quali poter condividere i documenti digitali di interesse.

Visti i tempi particolarmente stretti si propone che le riconfigurazioni siano affidate agli attuali amministratori di sistema ai quali dovrà essere chiesta la disponibilità a coordinarsi affinché ognuno possa completare le attività di propria competenza.

Per le attività sopra descritte si stima una spesa a carico dei Comuni pari a circa € 3.500,00 complessivi al netto dell'IVA.

Sicurezza

La garanzia totale in merito alla sicurezza del sistema informativo si potrà ottenere solo attraverso servizi hosting in modalità cloud.

Considerando gli investimenti sulle infrastrutture di proprietà appena effettuati dai Comuni si conviene che tali soluzioni potranno essere adottate solo al completo ammortamento.

Nel frattempo si suggerisce che vengano riviste le modalità con le quali si gestiscono i backup facendo in modo che almeno una copia di tutte le banche dati comunali sia conservata in un luogo diverso dalla sede che ospita i server.

A questo scopo si possono attivare servizi cloud storage come quello già in uso al Comune di Pinzolo o, in alternativa, si può prevedere il trasferimento e la conservazione dei supporti di backup tra le varie sedi della gestione associata.

L'ipotesi cloud storage, oltre a prevedere un canone annuo proporzionale alla quantità di dati sottoposti a salvataggio, implica una spesa una tantum di attivazione stimabile in almeno € 2.000,00 complessivi al netto dell'IVA.